

Stärkung von Staatlichkeit im fragilen Umfeld

Der Aufbau afghanischer Institutionen durch Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Auswärtiges Amt

Deutschland 100 ١٠٠ Afghanistan

CIM Centre for International Migration and Development
a joint operation of GIZ and the German Federal Employment Agency

Stärkung von Staatlichkeit im fragilen Umfeld

Der Aufbau afghanischer Institutionen durch Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte

Programm zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen
Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler
und subnationaler Ebene

Peer Gatter
mit Oliver Schlumberger, Danaë Panissié
und Stéphane Herbert

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

2016

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telefon: +49 6196 79-0
Fax: +49 6196 79-11 15

E-Mail: info@giz.de
Internet: www.giz.de

Verantwortlich:
Dr. Peer Gatter
Leiter des Programms zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und subnationaler Ebene

Autoren:
Peer Gatter mit Oliver Schlumberger,
Danaë Panissié und Stéphane Herbert

Lektorat:
Gabriele Rzepka, Martina Linder,
Matthias Vollhardt, Rebecca Koch, Isabella Bauer

ISBN 978-3-944152-71-4

Programmteam:
Peer Gatter, Martina Linder, Leila Popal, Felicitas Fritzsche, Matthias Vollhardt, Rebecca Koch, Isabella Bauer (Programmmanagement Eschborn), Khesrau Arsalai, Jawed Ibrahimi, Amrullah Sayek (Koordination Kabul), Christiane Seitz, Dennis Grafe, Grischka Schmitz-Ohl (Finanzmanagement), Claudia Beitel-Hieronymi, Catherine Zavard, Natascha Pogodda, Resi Martens, Gabriele Müller (Personalmanagement), Ursula Schoof-Camara, Caroline Gezer, Dominik Schell, Andrea König, Josefa Gomez, Elke Heger, Thomas Piecha, Valeska Grünhage, Olga Ivchanskiy (Personalrekrutierung)

Bildnachweis:
© Stéphane Herbert S. 37, 48-93
Peer Gatter S. 18, 23, 24, 38, 98 und Impressum
Joël van Houdt S. 4, 20, 22, 26, 27, 33, 34, 41, Rückseite
Kiana Hayeri S. 9, 45, 70, 72
GIZ/Sebastian Widmann S. 21, 25, 28, 96
GIZ/Maria de la Guardia S. 52, 94, GIZ/Karsten Thormaehlen S. 5
GIZ/Lampe S. 14, GIZ S. 80, Stiftung Bibliotheca Afghanica S. 12
Mohammad Gharib S. 62, 64, Jamal Rahman S. 60
Birte Brugmann S. 68, Getty Images/Robert Nickelsberg (Titel)
Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA)
BPA/Georg Pahl S. 10, BPA/Egon Steiner S. 13, BPA/Georg Bauer S. 15,
BPA/Ulrich Wienke S. 16, BPA/Steffen Kugler S. 17,
BPA/Engelbert Reineke S. 40, BPA/Guido Bergmann S. 97
AA Photothek, Thomas Köhler S. 4

Dank:
Volker Mantel, Lisa Drehmann, Valeska Grünhage, Olga Ivchanskiy, Sebastian Schlebusch, Marc Schumacher, Julia Kost, Oliver Koehler, Grischka Schmitz-Ohl, Marcel Schwickert, Stipanka Stanic, Kerstin Schaub, Carola Ritzenhoff

Gestaltung:
MEDIA DESIGN, www.media-design.me

Druck:
Schleunungdruck

Titelbild: Langer Weg zur Demokratie – Männer vor einem Wahlbüro in Afghanistans ersten Präsidentschaftswahlen im Jahr 2004.
Rückseite: Afghanische Frauen bei der Stimmabgabe zur Präsidentschaftswahl 2014 in einer Moschee im Stadtteil Dasht-e Barchi von Kabul.

Inhalt

Vorwort



Dr. Ashraf Ghani
Staatspräsident Afghanistans

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Jahr feiern wir das 100-jährige Jubiläum der deutsch-afghanischen Beziehungen. Unsere Länder haben in diesem Jahrhundert Höhen aber auch Tiefen durchlaufen und stehen nun beide vor sehr unterschiedlichen Herausforderungen.

Im heutigen Afghanistan treffen unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen der politischen und gesellschaftlichen Schichten aufeinander, wenn es darum geht, welche Richtung die afghanischen Gesellschaft nehmen soll. Es werden aber auch die Themen diskutiert, über die in Afghanistan eine einheitliche Meinung herrscht. Es liegt jedoch in unserer Verantwortung, für die schwierigen und wichtigen Fragen gemeinsam Antworten zu finden und darüber, wie es nach über 30 Jahren Krieg möglich ist, im politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Sinne eine Gesellschaft zu formen, die es allen Afghanen ermöglicht mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken.

Wie gelangen wir zu einem nachhaltigen Frieden, der von den unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten, von den verschiedenen Volksgruppen, von der urbanen und der ländlichen Bevölkerung, von Frauen und Männern akzeptiert und getragen wird. Unsere Jugend empfindet eine tiefe Liebe für ihr Land. Diese Generation trotzt zahlreichen täglichen Schwierigkeiten und Herausforderungen und setzt alles daran, die Entwicklung Afghanistans voranzutreiben. Wie können wir die Wünsche und Hoffnungen unserer Jugend in die Realität umsetzen?

Unser wichtigstes Bestreben ist es, ein vereintes afghanisches Gemeinwesen zu schaffen, welches all seinen Bürgern offen steht und ihnen die notwendigen Leistungen an Sicherheit, Wohlfahrt und Repräsentation bietet. Daneben zählen Bildung, wirtschaftliche Entwicklung und politische Teilhabe zum Hauptaugenmerk unserer Politik. Denn sie bergen die Chance, möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern eine Zukunft frei von Angst und Armut und ein selbstbestimmtes Leben in Würde zu ermöglichen.

Bei unseren Anstrengungen auf diesem Weg ist Deutschland dem afghanischen Volk und meiner Regierung einer der wichtigsten, engsten und in jahrzehntelanger Freundschaft verbundener Partner. Ich bin froh und dankbar darüber, wie Deutsche und Afghanen über alle geografischen und kulturellen Grenzen hinweg große gemeinsame Anstrengungen unternehmen, um für Frieden und Entwicklung in Afghanistan zu arbeiten. Ich bin froh, dass die deutsch-afghanische Freundschaft auch nach dem weitgehenden Abzug der internationalen Truppen aus unserem Land lebendig bleibt.

Die vorliegende Dokumentation gibt Einblicke in die vielfältigen Bereiche unserer Zusammenarbeit im Bereich Staats- und Institutionenaufbau. Wir wollen nicht nur staatliche Behörden funktional und zweckmäßig aufbauen, sondern eine gerechte, transparente und in Frieden vereinte Gesellschaft gestalten.

Ich bedanke mich herzlich für die Hilfe, die uns Deutschland bei diesen Anstrengungen gewährt und wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre. Uns allen wünsche ich den notwendigen Mut, die Energie und die Ausdauer, um unsere fruchtbare und wichtige Zusammenarbeit auch in den kommenden Jahren fortzuführen.

Herzlichst, Ihr


Dr. Abdullah Abdullah
Regierungsvorsitzender Afghanistans

Sehr geehrte Damen und Herren,

nicht ohne Stolz können wir zu Beginn der afghanischen ‚Transformationsdekade' auf die zahlreichen Leistungen und Erfolge der letzten Jahre zurückzublicken. Unser Land hat sich zum Besseren gewandelt, sei es gesellschaftlich, politisch oder wirtschaftlich. Ob verbesserte Gesundheitsversorgung, eine zunehmend lese- und schreibkundige Bevölkerung, unsere aufblühende Zivilgesellschaft oder eine immer pluralistischere Medienlandschaft – in Afghanistan geht es vorwärts. Der friedliche und demokratische Übergang zu einer nationalen Einheitsregierung im Jahr 2014 war nur das jüngste Beispiel für die Anstrengungen unseres Landes.

Auf dem Weg voran verbleiben jedoch auch viele Herausforderungen. So müssen wir unser Land ökonomisch unabhängig machen und seine Wirtschaft zum Erblühen bringen. Auch müssen wir unseren Kampf gegen Terrorismus und Extremismus entschieden fortsetzen und unseren Bürgern Schutz bieten. Weiterhin müssen wir am Aufbau einer friedlichen afghanischen Gesellschaft arbeiten, die alle Bevölkerungsgruppen achtet und auf unseren Weg einlädt. Unterstützt durch unsere internationalen Partner werden wir diese schwierigen Aufgaben lösen, denn wir alle haben das gleiche Ziel vor Augen: Ein geeintes Afghanistan, in dem unsere Kinder und Kindeskinder glücklich und in Würde aufwachsen können – Hand in Hand, als eine Nation.

Innerhalb der internationalen Gebergemeinschaft spielt Deutschland nicht nur aufgrund der nun hundertjährigen Beziehungen unserer beiden Länder eine herausragende Rolle. Afghanistan und seine Bevölkerung profitieren von einer Fülle von Maßnahmen, die durch die deutsch-afghanische Entwicklungszusammenarbeit verwirklicht wird. Hierbei verdient das Programm zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme mit seinen zahllosen Fachkräften besondere Wertschätzung.

Integrierte Fachkräfte unterstützen mit ihrem Fachwissen und ihrer fundierten Berufserfahrung eine große Bandbreite von Ministerien, nationalen Verwaltungseinrichtungen und Universitäten – darunter auch mein Amt. Sie arbeiten auf Augenhöhe mit ihren afghanischen Kollegen und tragen mit ihrem Sachverstand und ausgeprägtem Engagement zum Wohle Afghanistans bei. Sie alle sind hochgeschätzte Vermittler zwischen Ost und West und unseren beiden Kulturen. Die Rückkehrenden Fachkräfte verkörpern das immense Potential unserer Jugend. Diese jungen Bürger haben sich nach einem Studium in Deutschland dafür entschieden, in ihre Heimat zurückzukehren und dem afghanischen Staat nach besten Kräften zu dienen. Dadurch tragen sie auch dazu bei, der schleichenden Abwanderung hoch qualifizierter Arbeitskräfte ins Ausland entgegenzuwirken, von der unsere Nation so massiv betroffen ist. Sie sind ein leuchtendes Beispiel für uns alle.

Diese von Deutschland geförderten Frauen und Männer haben einen bleibenden Eindruck in unserem Land hinterlassen und haben in den vergangenen Jahren Bleibendes geschaffen. Es ist meine Hoffnung, dass sie ihre Arbeit fortsetzen werden, bis Afghanistan wieder auf eigenen Füßen steht. Diese Broschüre legt Zeugnis ab über die bemerkenswerten Leistungen dieser Menschen, so wie auch über die unermüdlichen Anstrengungen der deutsch-afghanischen Zusammenarbeit. Die Erfolge dieser Fachkräfte sind Grund für großen Optimismus und geben Anlass dazu, mit freudiger Erwartung auf die nächsten 100 Jahre der Freundschaft zwischen unseren beiden Ländern zu blicken.

Herzlichst, Ihr



Dr. Frank-Walter Steinmeier
Bundesminister des Auswärtigen

Liebe Leserinnen und Leser,

Afghanistan und Deutschland – das sind 100 Jahre gemeinsam gelebte Geschichte. Die bemerkenswerte Freundschaft zwischen unseren beiden Ländern begründet sich nicht nur in ihrer Dauer, sondern besonders auch in ihrer Tiefe und der gemeinsam geschulterten Verantwortung für ein stabiles, sicheres und wirtschaftlich unabhängiges Afghanistan.

Es ist bekanntermaßen die Not, die eine Freundschaft auf den Prüfstand stellt. Nach langen Jahren des Krieges und den Härten der Taliban-Herrschaft steht Deutschland Afghanistan wie keinem anderen Land beim Wiederaufbau zur Seite. Eine zentrale Stellung nimmt hier der Stabilitätspakt Afghanistan ein, dessen Mittel vor allem der Stärkung politischer und staatlicher Institutionen, der Rechtstaatlichkeit, der nationalen Versöhnung und dem Polizeiaufbau zugutekommen.

Insbesondere ein funktionierendes afghanisches Staatswesen liegt Deutschland am Herzen. In diesem Zusammenhang illustriert das seit mittlerweile sechs Jahren bestehende Sonderprogramm des Auswärtigen Amtes zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und subnationaler Ebene auf eindrucksvolle Weise unsere engen zwischenstaatlichen Beziehungen.

Im Rahmen dieses Sonderprogramms, das von der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit durchgeführt wird, werden auf Anfrage der afghanischen Partner hochqualifizierte deutsche und europäische Fachkräfte in Schlüsselpositionen in der afghanischen Verwaltung vermittelt. Viele dieser „Integrierten Fachkräfte“ sind Deutsche afghanischer Herkunft und wirken so als kundige Mittlerinnen und Mittler zwischen beiden Welten. Dabei ist uns besonders wichtig: Auch Rückkehrer werden durch das Vorhaben unterstützt. Das „Return-of-Talents-Programm“ bietet jungen afghanischen Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen eine berufliche Perspektive in der öffentlichen Verwaltung Ihres Heimatlandes.

Ob als Leiterin der Abteilung für Menschenrechte im afghanischen Außenministerium, als Berater des Präsidenten für Digitalisierung oder als Pressesprecher des Regierungsvorsitzenden - direkt angestellt vor Ort, in zum Teil hochrangigen Positionen schaffen diese Fachkräfte zweierlei Mehrwert: Sie bauen einerseits effiziente Strukturen auf und entwickeln zukunftsorientierte Kapazitäten. Andererseits bieten sie als Ansprechpartner der deutschen Seite die Möglichkeit, in einen konstruktiven und direkten politischen Dialog mit afghanischen Entscheidungsträgern zu treten.

Das vorliegende Buch stellt nicht nur die Arbeit dieser inzwischen über hundert Fachkräfte heraus, sondern setzt auch die gesamte deutsche Entwicklungszusammenarbeit in Afghanistan gebührend in Wert. Gemeinsam, in Freundschaft verbunden und durch Krise geprüft, blicken unsere beiden Länder in eine herausfordernde, aber auch chancenreiche Zukunft. Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viel Vergnügen.

Frank-Walter Steinmeier

Liebe Leserinnen und Leser,



Tanja Gönner
Vorstandsprecherin der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit

Die GIZ in Afghanistan steht für ein engagiertes Arbeiten mit unseren afghanischen Partnern, hohe fachliche Kompetenz und vollen Einsatz in einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld. Was nach dem Sturz des Taliban-Regimes mit einem kleinen Büro im Jahr 2001 begann, ist mittlerweile zum größten Portfolio der GIZ herangewachsen. Knapp 1700 nationale und entsandte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten für die GIZ in Afghanistan und in den vergangenen fünf Jahren wurden Entwicklungsvorhaben im Wert von über 600 Millionen Euro vor Ort umgesetzt.

Doch die Wurzeln der Deutsch-Afghanischen Kooperation liegen weit zurück. Seit der Aufnahme diplomatischer Beziehungen im Jahr 1919 arbeiten unsere beiden Länder auf vielen Gebieten eng zusammen. Konditionen für Entwicklungszusammenarbeit wurden bereits 1958 vereinbart und Afghanistan wurde in der Folge einer der wichtigsten Empfänger von deutschen Entwicklungsgeldern. Seit dem Beginn dieser Kooperation setzt sich die Bundesregierung für das Selbstbestimmungsrecht des afghanischen Volkes ein. In der aktuellen Phase des Wiederaufbaus und der Entwicklung Afghanistans übernimmt die GIZ im Auftrag der Bundesregierung eine wichtige Rolle und engagiert sich auf verschiedenen Ebenen für das Land.

Afghanistan soll am Ende der Transformationsphase in der Lage sein, seinen Bürgerinnen und Bürgern eine Zukunftsperspektive jenseits von Armut und Extremismus zu bieten. Mit über 20 vor allem vom Auswärtigen Amt und von dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung beauftragten Projekten ist die GIZ in Afghanistan in so diversen Bereichen wie Energie, Bergbau, Beschäftigungsförderung, Polizeiaufbau, Gesundheit oder gute Regierungsführung tätig. Die von der GIZ durchgeführten Vorhaben zum Wiederaufbau orientieren sich an Partnerbedarfen und zielen auf Nachhaltigkeit und Kapazitätsentwicklung ab.

Besonders letzteres ist von entscheidender Bedeutung, denn nur mit gut ausgebildetem Personal können unsere afghanischen Partner die vielen Herausforderungen im Land nachhaltig und selbständig meistern. Das in dieser Dokumentation vorgestellte Vorhaben „*Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme*“ setzt genau hier an. Basierend auf einem bewährten Personalkonzept der GIZ tragen Integrierte- und Rückkehrende Fachkräfte dazu bei, afghanische Verwaltungsstrukturen effizienter und effektiver zu gestalten und Dienstleistungen bürgernah anzubieten.

Als Einsatzland stellt Afghanistan die GIZ und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor viele Herausforderungen: Vor allem die andauernden Sicherheitsrisiken erschweren oft die Arbeit vor Ort. Diese Herausforderungen nimmt die GIZ an, um auch nach dem Abzug der ISAF-Truppen weiterhin als professioneller und erfahrener Dienstleister vor Ort tätig zu sein und den Aufbau des Landes und die Konsolidierung seiner Institutionen weiter voranzutreiben.

Die hier vorliegende Dokumentation gibt einen tieferen Einblick in die Rahmenbedingungen der Arbeit der GIZ, die Diversität der Arbeitsfelder ebenso wie in die guten Beziehungen zu ihren Partnern. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viel Freude und Vergnügen.



Kooperation jenseits der Schlagzeilen



Kooperation jenseits der Schlagzeilen

Das einhundertjährige Jubiläum der deutsch-afghanischen Beziehungen im Jahr 2015 sowie der erste deutsch-afghanische Freundschaftsvertrag, dessen Unterzeichnung sich 2016 zum 90. Mal jährt, bieten dem Auswärtigen Amt und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH einen willkommenen Anlass, Einblicke in die Kooperation zwischen den beiden Ländern zu geben.

Im Zentrum des medialen Interesses stand in den vergangenen Jahren vor allem das militärische Engagement Deutschlands zum Wiederaufbau Afghanistans. Eine Wegmarke waren der Truppenabzug und die fast vollständige Übergabe der Sicherheitsverantwortung an die afghanischen Streitkräfte zum Jahresende 2014. Wie vielfältig sich aber auch die zivile Kooperation zwischen der Bundesrepublik und Afghanistan gestaltet, wird dabei leicht übersehen.

Deutschland hat seit dem Sturz der Taliban-Herrschaft im Jahr 2001 eine führende Rolle im zivilen Engagement inne und verfügt über ein besonderes Vertrauensverhältnis zur Gesellschaft und Regierung Afghanistans. Dadurch übernimmt Deutschland auch eine ganz eigene Verantwortung. Dies schlägt sich nicht nur in diversen großen internationalen Konferenzen nieder, die Deutschland seit Beginn des Wiederaufbaus gemeinsam mit Afghanistan ausrichtete.

Neben einem bilateralen Partnerschaftsabkommen von 2012 wurde auch eine Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Formaten der Zusammenarbeit ins Leben gerufen. Mit diesen Kooperationen unterschiedlicher Couleur unterstützen die Bundesregierung und andere deutsche Akteure tatkräftig die Vision eines befriedeten, demokratischen, gut regierten und wirtschaftlich nachhaltig entwickelten Afghanistans. Es entstanden in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten Schulen, Universitäten und Krankenhäuser. Die Infrastruktur wurde wiederhergestellt und ausgebaut – vom Straßenbau über die Trinkwasserversorgung bis hin zur zivilen Luftfahrt. Die Bundesrepublik begleitet darüber hinaus die Reformen im Sicherheitssektor, insbesondere im Hinblick auf die Polizeiausbildung. Weiter zählt auch die kulturelle Zusammenarbeit in den Bereichen Sprache, Medien und kulturelles Erbe zur Vielfalt der deutsch-afghanischen Kooperation.

Weniger prominent und medial präsent, aber wesentlich für eine friedliche Entwicklung des Landes und die Schaffung eines funktionierenden Staatswesens, ist die Zusammenarbeit im Bereich staatlicher Strukturentwicklung, der Festigung des Verwaltungsapparates und der Schaffung transparenter Prozessabläufe und bürgernaher Dienstleistungen. Auch hier engagiert sich Deutschland und unterstützt seit 2010 im Rahmen eines Sonderprogramms des Auswärtigen Amtes den Aufbau der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und regionaler Ebene.

Diese Dokumentation rückt Beiträge in den Blick, die das Auswärtige Amt seit 2010 mit der GIZ und den Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM) - einer Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit (BA), durch die Vermittlung von Fachkräften realisiert.

Benötigt eine entwicklungspolitisch relevante Partnerorganisation oder öffentliche Einrichtung Fachpersonal für Schlüsselpositionen, das sie auf dem afghanischen Arbeitsmarkt nicht findet, kommt CIM ins Spiel. Auf Nachfrage und in engem Dialog mit den afghanischen Partnern vermittelt CIM deutsche und europäische Experten als Integrierte Fachkräfte in die vakanten Stellen. Auch das Auswärtige Amt und die deutsche Botschaft in Kabul sind bei der Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz dieser Stellen eng eingebunden. Für die Personalauswahl, die Festlegung der zu erreichenden Ergebnisse der Fachkräfte und ein lokales Gehalt sind die afghanischen Organisationen als Arbeitgeber selbst verantwortlich. Auf diese Weise genießen die Experten großes Vertrauen, werden als Mitarbeiter begriffen und sind unmittelbar in die Strukturen ihrer Arbeitgeber eingebunden – daher auch ihr Name: Integrierte Fachkräfte. Viele dieser Fachkräfte haben einen afghanischen Hintergrund. Sie leben mit Ihren Familien seit Jahrzehnten in Deutschland und anderen europäischen Ländern, deren Staatsbürger sie geworden sind, doch die Entwicklung und die Geschicke ihrer alten Heimat liegen ihnen noch immer am Herzen und so beteiligen sie sich tatkräftig am Wiederaufbau.

Neben dem Einsatz der Integrierten Fachkräfte in den Bereichen regionale Kooperation, Außenpolitik, Sicherheit, Gute Regierungsführung,

Vorige Doppelseite: Erste Sonnenstrahlen beleuchten an einem Wintermorgen den „TV Hill" inmitten der Hauptstadt Kabul. Rund 20.000 Familien leben an seinen steilen Hängen, meist ohne Wasser- und Abwasserversorgung.



höhere Bildung und Kultur vermittelt die GIZ/CIM auch sogenannte Rückkehrende Fachkräfte nach Afghanistan. So fördert das Programm junge afghanische Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen, die in ihre Heimat zurückkehren möchten, um dort am Staatsaufbau mitzuwirken. Sie nehmen in Afghanistan entwicklungspolitisch relevante Positionen ein, beraten und unterstützten die afghanische Verwaltung. Auch hier ist Wissenstransfer der Schlüssel. Die Rückkehrenden Fachkräfte bringen nicht nur ihre in Deutschland erworbenen Kenntnisse ein, sondern bilden ihre Kollegen gleichzeitig weiter, indem sie ihr Know-how an diese vermitteln. So wird die afghanische Verwaltung langfristig gefestigt, Verwaltungsabläufe werden transparenter und auch die ressortübergreifende Zusammenarbeit kann nachhaltig verbessert werden. Darüber hinaus fördern die Rückkehrenden Fachkräfte den politischen Dialog unter den afghanischen Ressortverantwortlichen.

Porträts von elf der seit 2010 über einhundert in Afghanistan tätigen Integrierten und Rückkehrenden Fachkräften veranschaulichen die Bandbreite ihrer Einsätze und machen klar, weshalb ihre Arbeit so erfolgreich und geschätzt ist. Auch die lokalen Arbeitgeber der Fachkräfte in den öffentlichen Einrichtungen Afghanistans kommen hier zu Wort und schildern ihre Eindrücke von dieser besonderen Form der Zusammenarbeit.

In Institutionen wie „Afghan Film" und „Radio-Television Afghanistan" fördert Deutschland gezielt die Ausbildung junger Medienschaffender und einen kritischen Journalismus.



Eine lange Tradition

100 Jahre deutsch-afghanische Beziehungen



Entwicklung einer engen Partnerschaft: Vom Ersten Weltkrieg bis in die Nachkriegszeit

Vor rund einem Jahrhundert wurde in Kabul der Grundstein für eine besonders enge und in ihrer Art wohl einzigartige Partnerschaft gelegt. Die Expedition des kaiserlichen Offiziers Oskar von Niedermayer und des Diplomaten Werner von Hentig führte im September 1915 zur ersten offiziellen Kontaktaufnahme zwischen Deutschland und Afghanistan. Die Expedition war Ausdruck deutscher geopolitischer Interessen während des Ersten Weltkriegs, stand jedoch nicht direkt in Verbindung mit kolonialen Ansprüchen. Vielmehr erkannte Deutschland als erste europäische Großmacht bereits 1916 die Souveränität Afghanistans an. Obwohl die Expedition in Anbetracht König Habibullahs Ablehnung gegen Großbritannien in den Krieg einzutreten im darauffolgenden Jahr unverrichteter Dinge abzog, hinterließ sie bedeutende Spuren. Afghanistan fühlte sich erstmals von einer fremden Macht als ebenbürtiger Partner behandelt und schätzte Deutschlands Interesse an einem gleichberechtigten Bündnis. Der von 1919 bis 1929 regierende König Amanullah setzte sich mit Friedrich Ebert nach dem Krieg für den Ausbau der deutsch-afghanischen Beziehungen, insbesondere in Wirtschaft und Bildung, ein. Erstmals reiste eine afghanische Mission 1921 nach Deutschland, um dort Verträge mit Firmen zu schließen und Fachkräfte anzuwerben. 200 deutsche Experten unterstützten Amanullah bei der Modernisierung seines Landes, so beim Bau von Straßen, Wasserkanälen und Elektrizitätswerken. Deutschland entwickelte sich rasch zu einem der wichtigsten Handelspartner Afghanistans, was 1923 zur Gründung der Deutsch-Orientalischen Handelsgesellschaft, später Deutsch-Afghanische-Compagnie AG, führte. Auch auf bildungspolitischer Ebene vertiefte sich die Zusammenarbeit zwischen den Ländern. So wurde 1924 die renommierte deutschsprachige Nejat-Oberrealschule (Amani-Schule) gegründet, deren Absolventen oftmals zum Studium nach Deutschland kamen. Bis in die 1980er Jahre bildeten dort deutsche Lehrer junge Afghanen aus. Viele der Schüler sollten später in hohe Regierungsämter aufsteigen, unter ihnen Premierminister Mohammad Yusuf (1963-1965) und Staatspräsident Babrak Karmal (1980-1986). Der 1926 geschlossene deutsch-afghanische Freundschaftsvertrag festigte die inzwischen enge Verbindung beider Länder. Ein weiterer Meilenstein in den deutsch-afghanischen Beziehungen stellt der Besuch König Amanullahs in der deutschen Hauptstadt im Jahr 1929 dar. Für Deutschland - damals international weitgehend isoliert - war dies ein Ereignis von besonderer Bedeutung: Abgesehen vom Deutschlandbesuch des ägyptischen Königs Fuʿad I. sollte es der einzige Staatsbesuch in der Zeit der Weimarer Republik bleiben.



Auch während der 40-jährigen Herrschaft Mohammed Zahir Shahs (1933-1973) intensivierten sich die bilateralen Beziehungen zwischen den beiden Ländern weiter. Deutschland vergab mehrfach umfangreiche Kredite zur industriellen Entwicklung an Afghanistan. Gleichzeitig war die Kreditvergabe an die Bedingung geknüpft, entsprechende Lieferverträge an deutsche Firmen zu vergeben. Dies führte zu Investitionen namhafter deutscher Unternehmen am Hindukusch, darunter Siemens, IG-Farben und Hartmann. Bemerkenswert ist, dass bereits Ende der 1930er Jahre rund 70 Prozent der afghanischen Industrieausrüstung und Maschinen aus Deutschland stammten. Seit den 1930er Jahren wirkten zudem deutsche Ausbilder an der damals neu gegrün-

Vorige Doppelseite: Der erste in einer langen Reihe gegenseitiger Staatsbesuche: König Amanullah zu Gast bei Reichspräsident Hindenburg in Berlin im Jahr 1928. **Oben:** Teilnehmer der Expedition von Niedermeyer und von Hentig in Kabul im Jahr 1915/1916.

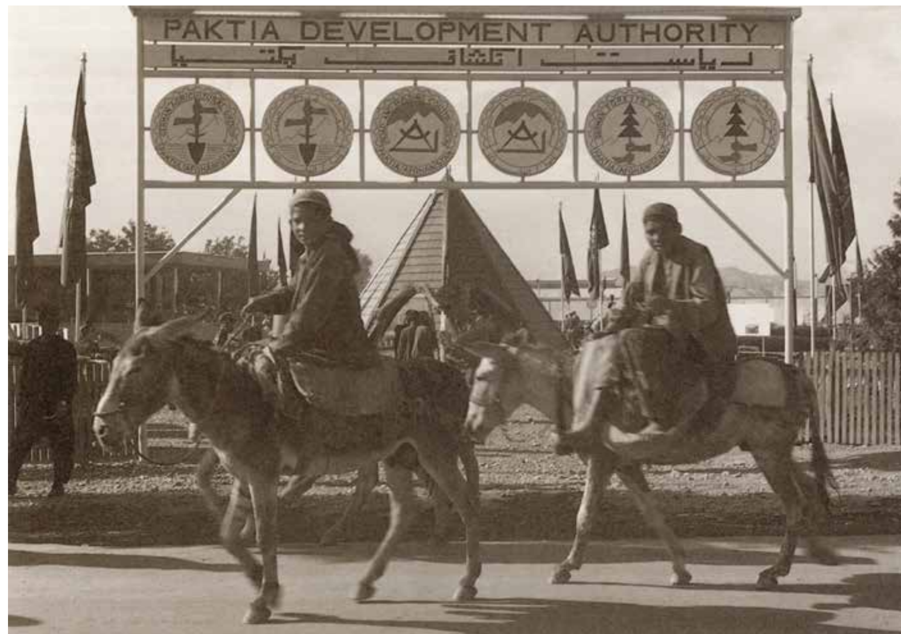


Konrad Adenauer (rechts) empfängt im August 1963 König Mohammed Zahir Shah und Königin Humeira im Bundeskanzleramt.

deten Kabuler Technischen Schule, dem heutigen Mechanical Institute (KMI), mit. Nach 2001 unterstützte und begleitete Deutschland den Wiederaufbau der traditionsreichen Schule.

Während des Zweiten Weltkrieges blieben die wirtschaftlichen und politischen Kontakte nach Deutschland erhalten. Mohammed Zahir Shah hielt jedoch strikt an der Neutralität Afghanistans fest. Standhaft verweigerte sich der König britisch-sowjetischem Drängen, 180 in Afghanistan lebende Deutsche auszuweisen und sie Deutschlands Kriegsgegnern zu übergeben. Er beharrte auf den Prinzipien afghanischer Gastfreundschaft und erwirkte letztendlich freies Geleit für die Deutschen zurück in ihre Heimat.

Nach 1945 nahmen Deutschland und Afghanistan ihre enge Kooperation wieder auf und bauten sie weiter aus. Ab 1955 gewährte die Bundesregierung langfristige Kredite zur Wirtschafts- und Bildungsförderung. Mit diesen Geldern baute Afghanistan in den 1950er Jahren Berufsschulen in Kabul, Khost und Kandahar. Auch Universitätspartnerschaften entstanden: In den 1960er Jahren etablierten die Universitäten Köln, Bonn und Bochum Kooperationen mit der Universität Kabul. Deutschland schrieb Stipendien aus, die den akademischen Austausch erleichterten und afghanischen Studierenden einen Studienaufenthalt in Europa ermöglichten. Umgekehrt kamen zahlreiche deutsche Wissenschaftler nach Afghanistan, um das Land zu erforschen, darunter viele Geographen und Botaniker. Ebenfalls in den 1960er Jahren eröffnete das Goethe-Institut in Kabul. Diese besondere wissenschaftliche Nähe überlebte nicht nur den Krieg in Afghanistan, sondern stellte später auch eine wichtige Basis für den Wiederaufbau der Hochschullandschaft dar.



1958 vereinbarte Deutschland mit Afghanistan die Konditionen der Entwicklungszusammenarbeit. Nach Ägypten und Indien war das Land in der Folge einer der wichtigsten Empfänger von deutschen Entwicklungsgeldern. Ende der 1960er Jahre arbeiteten bereits über 800 deutsche Fachkräfte im Partnerland. Im Fokus der deutschen Entwicklungspolitik standen der Aufbau eines Gesundheitswesens sowie die Ausbildung der afghanischen Polizei. Eines der größten deutschen Entwicklungsprojekte in der Geschichte überhaupt stellte die Modernisierung der Provinz Paktia im Südosten des Landes dar. Eine afghanische Musterprovinz sollte hier entstehen.

Wechselseitige Staatsbesuche unterstrichen die vertrauensvolle deutsch-afghanische Zusammenarbeit. Afghanistan empfing die Bundeskanzler Ludwig Erhard und Kurt Georg Kiesinger sowie die Präsidenten Heinrich Lübke und Walter Scheel. Im Gegenzug besuchten König Mohammed Zahir Shah mit seinem Kabinettschef Mohammad Yusuf (Absolvent der deutschsprachigen Nejat-Oberrealschule) und Ministerpräsident Dr. Abdul Saher Deutschland. Das enge deutsch-afghanische Verhältnis und die regelmäßigen Kontakte sorgten unter anderem auch dafür, dass die deutsche Sprache in Afghanistan noch heute relativ weit verbreitet ist.

Kalter Krieg und Taliban-Herrschaft

Nach der kommunistischen Machtergreifung und dem Einmarsch sowjetischer Truppen in Afghanistan 1979, fanden die intensiven deutsch-afghanischen Beziehungen vorerst ein Ende. Die Bundesregierung setzte sich jedoch weiterhin für das Selbstbestimmungsrecht des afghanischen Volkes ein und leistete humanitäre

Im südostafghanischen Paktia galt es, in den 1960er Jahren mit deutscher Hilfe eine Musterprovinz zu errichten.

Hilfe. Die Verbindung zwischen beiden Ländern lebte zudem durch afghanische Flüchtlinge, die während des Krieges nach Deutschland kamen, weiter. So stellte die Bundesrepublik Deutschland nach den USA das wichtigste außerasiatische Zielland afghanischer Flüchtlinge dar. Unter ihnen befand sich ein Großteil der afghanischen Elite.

Mit dem Ausscheiden der Bundesrepublik als engem politischem Partner übernahm die Deutsche Demokratische Republik, die 1978 zum sozialistischen Bruderstaat des afghanischen Regimes avanciert war, zeitweilig deren Rolle. Eine Botschaft wurde in Kabul eröffnet, Wirtschafts- und Kulturabkommen geschlossen und Beziehungen zwischen Parteien, Gewerkschaften, Frauen- und Jugendorganisationen aufgenommen. Bis Ende der 1980er Jahre wurden über 30 staatliche Abkommen und Protokolle verabschiedet, welche die Zusammenarbeit der beiden Staaten regelten. Schwerpunkt dieser Kooperation waren der Bildungssektor und der Kulturbereich.



Mit Ende des sowjetischen Intermezzos in Afghanistan endeten im Frühjahr 1989 auch die Kooperationsprogramme der DDR. Zu unsicher war das Land am Hindukusch geworden, das kurz darauf in einem langen Bürgerkrieg versinken sollte. Aber auch in dieser dunklen Zeit war Deutschland mit zahlreichen humanitären Hilfsprojekten weiter in Afghanistan präsent.

Wiederaufbau seit 2001

Nach dem Sturz des Taliban-Regimes legte Deutschland mit der internationalen Afghanistan-Konferenz auf dem Petersberg bei Bonn das Fundament für einen friedlichen Neuanfang in Afghanistan. Die Petersberger Treffen der Jahre 2001 und 2002, die Berliner Konferenz von 2004 und mehrere Folgekonferenzen legten die Basis der künftigen Zusammenarbeit fest. Das deutsche Engagement im Friedens- und Wiederaufbauprozess stieß bei Afghanen nahezu jeder politischen Richtung auf große Zustimmung. Bereits Ende 2001 waren die damalige Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH sowie die KfW Entwicklungsbank im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als eine der ersten Organisationen im Land tätig.

Die Entwicklung seit 2001 lässt sich grob in drei Phasen unterteilen. In einer **ersten Phase** von 2001 bis 2008 unterstützte die internationale Gemeinschaft Afghanistan beim Aufbau eigener Sicherheitskräfte. Nach dem UN-mandatierten Sturz der Taliban sicherte die *International Security Assistance Force* (ISAF) militärisch Afghanistans Weg zur Konsolidierung. 48 Staaten beteiligten sich an diesem Einsatz, wobei Deutschland mit rund 1600 Soldaten das drittgrößte Kontingent stellte. Nachdem 2002 die Große Ratsversammlung (*Loya Jirga*) Hamid Karzai zum Staatsoberhaupt gewählt hatte, eröffnete die GTZ ein Büro in Kabul. Anfang 2004 verabschiedete Afghanistan eine neue Verfassung. Mit diesem Regelwerk und der Durchführung freier Wahlen auf kommunaler Ebene 2005, konnte die afghanische Regierung wichtige Elemente der Petersberger Konferenzen umsetzen.

Eine **zweite Phase** begann mit der Pariser Konferenz im Juni 2008. Langfristige Entwicklungsplanungen, bei welchen sich die Geberstaaten und Afghanistan auf wechselseitige Verpflichtungen einigten, nahmen ihren Anfang. Einen Meilenstein stellte die afghanische nationa-

Als erstes deutsches Staatsoberhaupt besucht Bundespräsident Heinrich Lübke im März 1967 Afghanistan: Eskorte vom Flughafen in die Stadt Kabul.

le Entwicklungsstrategie von 2008 dar. Sie war die erste umfassende Entwicklungsstrategie des Landes seit dem Wiederaufbau. Das Papier sieht eine Entwicklung Afghanistans zu einer islamischen Demokratie bis 2020 vor. 2010 kam die internationale Gemeinschaft mit Afghanistan überein, Sicherheitsverantwortung für das Land schrittweise an die afghanischen Sicherheitskräfte zu übergeben. Außerdem erarbeitete Afghanistan mit der internationalen Gemeinschaft ein Programm zur Aussöhnung mit und Reintegration von ehemaligen Kämpfern in die Gesellschaft.

Das Auswärtige Amt beauftragte die GTZ (seit 2011 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH), die Große Ratsversammlung logistisch beim nationalen Aussöhnungsprozess zu unterstützen. Diese Entwicklung bekräftigten alle Partner 2012 während einer internationalen Afghanistan Konferenz in Tokio. Das in Tokio beschlossene Rahmenwerk der gegenseitigen Verantwortlichkeit prägt seither die Beziehungen zwischen Gebern und afghanischer Regierung. Die Geber haben sich verpflichtet, zwischen 2012 und Ende 2015 16 Milliarden USD für Entwicklung und Wiederaufbau in Afghanistan bereitzustellen. Die afghanische Regierung verpflichtete sich im Gegenzug zu umfassenden Reformen.



Nahezu parallel fand 2011 der so genannte Istanbul-Prozess statt. Hieran nahmen alle Anrainerstaaten Afghanistans sowie eine große Zahl regionaler und internationaler Akteure teil. Der Istanbul-Prozess soll die regionale Integration Afghanistans fördern und die Sicherheit in der Region erhöhen. Ende 2011 richtete die Bundesregierung auf Anfrage des afghanischen Präsidenten Karzai erneut eine Internationale Afghanistan Konferenz in Bonn aus - zehn Jahre nach dem historischen Treffen auf dem Petersberg. Hundert Staaten und internationale Organisationen unterzeichneten das Abschlussdokument. Sie sicherten zu, Afghanistan, auch nach Abzug der ISAF-Truppen Ende 2014, in seiner „Dekade der Transformation“ von 2015 bis 2024 weiter zu unterstützen.

Eine **dritte Phase** konsolidierender Staatlichkeit soll beginnen, sobald Afghanistans Abhängigkeit von externen Hilfszuwendungen gemindert ist und das Land seine Entwicklung eigenständig vorantreiben kann.

Nach hundertjährigem Bestehen der engen deutsch-afghanischen Beziehungen blicken beide Länder - trotz aller zu bewältigenden Herausforderungen - zuversichtlich einer auch künftig guten und intensiven Zusammenarbeit entgegen.

Im Gästehaus der Bundesregierung auf dem Petersberg bei Bonn findet im November und Dezember 2001 die UN-Konferenz zur Zukunft Afghanistans statt.



Bundespräsident Joachim Gauck im Gespräch mit religiösen Würdenträgern im Kabuler Königspalast (2012).



Die Lage in Afghanistan

Herausforderungen für die Entwicklungszusammenarbeit



Landesspezifischer Kontext: Herausforderungen durch fragile Staatlichkeit

Die aktuelle Lage in Afghanistan wird oftmals vor dem Hintergrund fragiler Staatlichkeit diskutiert. Oft berücksichtigen diese Diskussionen jedoch jene Faktoren nicht, die ihrerseits den schwachen afghanischen Staat bedingen und bedingt haben. Dabei ist es unerlässlich, einige dieser Faktoren in eine Analyse der aktuellen Lage des Landes mit einzubeziehen. Auf Basis einer solchen Analyse lassen sich die daraus resultierenden Herausforderungen für die Entwicklungszusammenarbeit besser verstehen.

Zum einen ist Afghanistan durch einen historisch gewachsenen Stadt-Land Kontrast geprägt. Der starke Unterschied zwischen den wenigen urbanen Zentren und der ländlichen Umgebung hat sich schon zur Blütezeit der Seidenstraße bemerkbar gemacht. Während die Städte in den Handel entlang der Seidenstraße eingebunden waren und als wichtige Wegstationen dienten, blieben die Regionen abseits dieser Zentren weitestgehend isoliert. Besonders deutlich wurde dieser Gegensatz während der Modernisierung des Landes. Die Kluft zwischen Stadt und Land entwickelte sich dabei auch zu einem Konflikt zwischen Tradition und Moderne. Während vor allem Kabul im Wandel der Zeit voranging, änderten sich die gesellschaftlichen Strukturen in den ländlichen Gebieten kaum.



Zum anderen charakterisieren das Land widrige geographische sowie klimatische Bedingungen, welche ungünstige Voraussetzungen für die Konsolidierung einer unabhängigen und einheitlichen Herrschaft mit sich bringen. Gebirge, unzugängliche Täler, Wüsten und Steppen stellen die natürliche Umgebung für die Menschen in Afghanistan dar und verhindern ein Zusammenwachsen der verschiedenen Landesteile. Die Landwirtschaft ist auf wenige fruchtbare Gebiete beschränkt und die Erträge sind aufgrund der Bodenbeschaffenheit gering. Für die Herrschenden war dies schon immer eine große Herausforderung und so waren sämtliche Reiche auf dem Gebiet des heutigen Afghanistans versucht, fruchtbare Gebiete in Nachbarstaaten zu erobern, um damit langfristig die eigene Macht sichern zu können.

Seit Beginn der afghanischen Nationalgeschichte vor rund 130 Jahren war das Land daher auf externe Hilfeleistungen angewiesen. Zunächst unterstützten die Briten das Land finanziell, gefolgt von den USA, der Sowjetunion und nicht zuletzt auch Deutschland. Bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts stammt mindestens die Hälfte der afghanischen Staatseinnahmen aus der Entwicklungszusammenarbeit.

Diese Hilfeleistungen standen oft im Zusammenhang mit geostrategischen Ambitionen und diversen weltpolitischen Begegnungen, die sich auf dem Territorium des heutigen Afghanistans ereigneten. Im 19. Jahrhundert trugen die damaligen Weltmächte England und Russland hier ihren imperialen Konflikt über die Vorherrschaft in Zentralasien aus. Als „Great Game“ ging diese Periode in die Weltgeschichte ein. Im 20. Jahrhundert war Afghanistan erneut Spielball der großen Politik und Schauplatz des Kalten Krieges. Anfang des 21. Jahrhunderts schaute die Welt wieder nach Afghanistan: Die Anschläge des 11. Septembers 2001 wurden eng mit der von den Taliban im Land geduldeten Basis des Terrornetzwerks al-Qaeda in Verbindung gebracht. Dieses historisch einschneidende Ereignis zog den Einmarsch der Truppen

Vorige Doppelseite: Das Tal von Kabul inmitten der Berge des Hindukusch.
Oben: Die Landwirtschaft spielt für die Ernährungssicherheit in abgelegenen Dörfern wie Kata Qala in der Provinz Bamiyan eine zentrale Rolle.

des US-geführten Militärbündnisses nach sich. Nur selten war es dem Land in den letzten zweihundert Jahren möglich, abseits ausländischer Interessen agieren zu können.

Neben den Interessen der Weltmächte muss sich Afghanistan auch noch mit den Interessen lokaler und regionaler Mächte sowie mit den oft konfliktiven Interessen der verschiedenen Volksgruppen im Land selbst auseinander setzen. Diese lokal geprägten Interessen stehen auch in enger Verbindung zur kulturellen Diversität im Land. So liefert die besonders große Vielfalt an kulturellen Eigenheiten Potenzial für Spannungen. Sprache, Religion und Ethnie unterscheiden sich oft von Tal zu Tal und von einer Oase zur anderen. Noch immer stellt der Umgang damit eine zentrale Herausforderung für den Staat dar.

Afghanistan gehört heute zu den fragilsten Staaten der Welt. Die oben genannten Grundzüge haben ihren Teil dazu beigetragen. Im Fragile States Index 2014 rangiert das zentralasiatische Land auf Rang 7 von 178 Staaten. Die drei zentralen Staatsfunktionen – Sicherheit, Wohlfahrt, und Repräsentation/Legitimität – sind durch anhaltende Konflikte stark beeinträchtigt. Eine Vielzahl von gewaltbereiten Akteuren schließt sich einerseits gegen die Staatsmacht zusammen, bekämpft sich jedoch andererseits aus ideologischen und machtpolitischen Gründen auch gegenseitig. Bewaffnete Auseinandersetzungen zwischen Sicherheitsdiensten und Aufständischen fordern daher neben Opfern in Armee und Polizei jährlich auch zahlreiche zivile Opfer.



Die prekäre Sicherheitslage geht auf diverse konfliktfördernde Ursachen zurück: Stammessolidaritäten, ethnische Rivalitäten und die Drogenökonomie. Diese Kräfteverhältnisse werden oft von externen Akteuren verstärkt. Beispielsweise werden die Taliban auch von pakistanischen und arabischen Gebern gefördert.

Die Sicherheitssituation beeinträchtigt die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und wirkt sich direkt auf die Wohlfahrtsfunktion des Staates aus. So befindet sich Afghanistan im Human Development Index (HDI) von 2013 auf Rang 169 von 187 Staaten und zählt zu den ärmsten Länder der Erde. Allerdings verbesserte sich der Stand der menschlichen Entwicklung seit 2001 aufgrund der großangelegten internationalen Hilfen und der Entwicklungszusammenarbeit in vielen Sektoren entscheidend: So stieg die durchschnittliche Lebenserwartung von 57 Jahren im Jahr 2005 auf 60 Jahre 2013, aufgrund der besseren medizinischen Versorgung; ebenso sank die Mütter- und Kindersterblichkeit. Die Armutsrate verringerte sich hingegen nur geringfügig von 36 Prozent im Jahr 2007 auf 35 Prozent im Jahr 2011, wobei starke Disparitäten zwischen ländlichen und städtischen Gebieten messbar sind. Die Analphabetenrate lag 2013 noch immer bei 50 bis 70 Prozent. Lediglich 18 Prozent der Frauen zwischen 15 und 24 Jahren können lesen und schreiben. Die Benachteiligung von Frauen in der Bildungspolitik ist eines der Kernthemen der Debatte um Geschlechtergerechtigkeit in Afghanistan. Obwohl über 90.000 Lehrkräfte in den letzten Jahren eingestellt wurden und sich deshalb auch die Anzahl der Schüler auf über acht Millionen im Ver-

Programme zur ländlichen Entwicklung schaffen Absatzmärkte
für die Produkte von Bauern in der nordafghanischen Region Faizabad.

gleich zu 2001 verachtfacht hat, fehlen bis 2017 mindestens 150.000 weitere Lehrkräfte, vor allem in der beruflichen Bildung. Dies hat unter anderem zur Konsequenz, dass heute ein zu geringer Anteil der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter eine passende Ausbildung für den Arbeitsmarkt erhält.

Sowohl die inländischen als auch die internationalen Privatinvestitionen bleiben aufgrund der unberechenbaren Sicherheitslage zurückhaltend. In der Folge lässt die starke Abhängigkeit von externen Hilfszuflüssen die afghanische Ökonomie nach einer Rentenlogik funktionieren – ein Effekt, der nach dem Fund von Rohstofflagern im Jahr 2010 noch verstärkt wurde. Die staatlichen Einnahmen betrugen zu Beginn des Wiederaufbaus 130 Millionen US-Dollar, 2009 waren es bereits etwa 1,65 Milliarden Dollar. Diese Einnahmen sichern die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen, sie basieren jedoch größtenteils auf externen Hilfszuflüssen. Die Überwindung dieser Abhängigkeit und die Transformation der afghanischen Rentenökonomie zu einer sich selbst erhaltenden und beschäftigungsgenerierenden, produktiven Volkswirtschaft mit effizienten Verwaltungsstrukturen stellt eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft dar. Ein wichtiger Baustein ist dabei, dass der Staat die Kontrolle über informelle Wirtschaftsaktivitäten wie Drogenökonomie und Korruption erlangt.

Ebenso hinderlich für die Wirtschaftsentwicklung ist das relativ hohe Bevölkerungswachstum von 2,8 Prozent. Fast 13 Millionen der rund 30 Millionen Afghanen (42 Prozent) sind unter 15 Jahren. Diese Jugend findet auf dem heimischen Arbeitsmarkt jedoch nur sehr begrenzte Perspektiven.

Die internationale Hilfe konnte einen deutlichen Anstieg des Pro-Kopf Einkommens von 900 US-Dollar (2005) auf 1.400 US-Dollar (2013) bewirken, welches im südasiatischen Durchschnitt von 1.480 US-Dollar (2013) liegt. Eine entscheidende Herausforderung für die menschliche Entwicklung in Afghanistan stellt aber auch der hohe Flüchtlingsanteil in der Bevölkerung dar. So kehrten seit 2002 sechs Millionen Flüchtlinge ins Land zurück, die etwa 20 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachen. Verbesserungen im Hinblick auf den Zugang zu Wasser und sanitärer Versorgung erfolgen, dennoch sind wasserinduzierte Erkrankungen weiterhin verbreitet und über 40 Prozent der afghanischen Kinder unter fünf Jahren sind unterversorgt.



Auch die Energieversorgung afghanischer Haushalte hat sich im Gegensatz zu 2001 verbessert. Hatten damals nur etwa sechs Prozent der Bevölkerung Zugang zu Strom, so sind es jetzt immerhin rund ein Viertel. Doch selbst in der Hauptstadt Kabul sind Stromausfälle keine Seltenheit und ein Hemmnis für die wirtschaftliche Entwicklung. Immer noch haben knapp drei Viertel der afghanischen Unternehmen keinen Zugang zu regelmäßiger Stromversorgung.

Über die Fragilität des Staates hinaus begünstigen die klimatischen und naturräumlichen Gegebenheiten des Landes wirtschaftliche Aktivitäten nicht. Gebirge erschweren den Binnenverkehr und bieten zudem Rückzugsgebiete für Aufständische und kriminelle Banden. Das aride Klima setzt der landwirtschaftlichen Produktion enge Grenzen, die knapp 25 Prozent des BIP ausmacht, aber 80 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung beschäftigt. Der Dienstleistungssektor deckt gute 54 Prozent des afghanischen BIP ab, in welchem insbesondere die Kommunikationsbranche sowie das Transport- und Logistikwesen in

Einladend: Im Kabuler Stadtteil Mikrorayon werden in der Abenddämmerung Hähnchen über einem offenen Feuer gegrillt.



Herat: Gelehrte beim Koranstudium in der Freitagsmoschee

den 2000er Jahren massiv anstiegen. Wachstum ist jedoch an ein positives Investitionsklima – für in- und ausländische Investoren – gebunden, welches durch ein verantwortungsvolles Engagement Deutschlands und der internationalen Gemeinschaft auch nach 2014 weiter gefördert wird.

Vor dem Hintergrund eines nur schwach vorhandenen Sicherheitsmonopols und einer schwierigen sozio-ökonomischen Situation ist ebenso die Repräsentations- und Legitimitätsfunktion des Staates herausgefordert. Korruptionsnetzwerke untergraben die Legitimität der Zentralregierung. So wurde Afghanistan im Korruptionsindex von Transparency International 2014 auf Rang 172 von 175 Staaten eingeordnet und weist weitverzweigte informelle Finanzaktivitäten auf, die ebenso von externen Akteuren genutzt und unterstützt werden. Auch das Gewohnheitsrecht der Stämme verhindert die Implementierung einer akzeptierten, landesweiten Rechtsprechung.



Die Transition 2014: Zusätzliche Herausforderungen der „Transformationsdekade"

Die afghanische Selbstverantwortung für die Entwicklung des Landes innerhalb der ersten beiden Jahrzehnte des 21. Jahrhunderts beruht auf der 2008 vorgelegten „Nationalen Entwicklungsstrategie" (ANDS). Die ANDS ist ein nationales Koordinations- und Umsetzungsprogramm, welches auf den Millennium Entwicklungszielen der Vereinten Nationen basiert und im Jahr 2007 veröffentlicht wurde. Mit einer Reihe von Aktionsplänen, den sogenannten Nationalen Prioritätenprogrammen (NPPs), setzt das Land die ANDS in den verschiedenen Schwerpunktsektoren um. Die NPP sollen Regierungsführung und Sicherheit verbinden und damit die wirtschaftliche Entwicklung Afghanistans vorantreiben. Die „Nationale Entwicklungsstrategie" schneidet auch Querschnittsthemen wie regionale Integration, Drogen- und Korruptionsbekämpfung, Geschlechtergerechtigkeit und Klimaschutz an. Damit versucht die ANDS den oben genannten Herausforderungen in geteilter Verantwortung von Gebern und Nehmer zu begegnen und die langfristige eigenständige Finanzierungsfähigkeit Afghanistans zu fördern. Die NPPs wurden gemeinsam von parlamentarischen, zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren entwickelt. Internationale Partner hatten dabei eine beratende Funktion.

Afghanistan hat in den letzten rund zehn Jahren in den Bereichen Gesundheitsversorgung, Energie und Infrastruktur einen nie dagewesenen Entwicklungsstand erreicht, auf welchen trotz existierender Defizite hingewiesen werden muss. In der Gesellschaft werden diese Verbesserungen jedoch oft nicht als nationaler Erfolg, sondern als Resultat internationaler Hilfszuwendung wahrgenommen. Dies gilt es in der Phase nach 2014 nachhaltig zu verändern, um die Legitimität und Akzeptanz der neu gewählten Regierung auf nationaler und subnationaler Ebene zu stärken.

Seit 2001 ist Afghanistan einer der größten Empfänger von Entwicklungsgeldern weltweit. Für die gerade erst gewählte Regierung stellt die Koordinierung und der effiziente Einsatz internationaler Hilfszuwendungen, auch nach dem Ende der ISAF Mission, eine erhebliche Herausforderung dar. Ende 2011 erarbeiteten die Geberstaaten gemein-

Am Hari Rud im äußersten Westen Afghanistans:
Vertreter der Staatsmacht in Verhandlungen mit tadschikischen Dorfältesten.

sam mit Empfängerstaaten und der Zivilgesellschaft auf dem vierten hochrangigen Forum über die Wirksamkeit von Entwicklungshilfe in Busan, Korea, fünf Schwerpunkte und Prinzipien zum Friedens- und Staatsaufbau in fragilen Staaten. Dieses Papier unterzeichnete auch Afghanistan. Es ist neben Timor-Leste das einzige asiatische Land, welches einer Pilot-Implementierung der Vereinbarung zugestimmt hat und damit unter besonderer Beobachtung steht. Deutschland wird die afghanische Regierung dabei unterstützen, diese Prinzipien umzusetzen.

Die Präsidentschaftswahlen von 2014 stellen die erste friedliche und demokratische Machtübergabe in Afghanistans Geschichte dar und sind ein Meilenstein für die Entwicklung des Landes. Am 29. September wurde Mohammad Ashraf Ghani in das Präsidentenamt eingeführt. Sein Herausforderer, Abdullah Abdullah, trat das Amt des Regierungsvorsitzenden an - eine per Präsidialdekret eingeführte Position, ähnlich dem Amt eines Premierministers. Sie stellt zudem eine leichte Dezentralisierung der Präsidialmacht dar, da Ghani und Abdullah gemeinsam der Regierung der nationalen Einheit vorstehen. Die bevorstehenden Parlamentswahlen sind der nächste Schritt im einsetzenden Transitionsprozess.



Diese Transitionsphase bringt zusätzliche Herausforderungen für die neue Regierung mit sich, wobei die oben genannten Rahmenbedingungen nach wie vor bestehen. Die Entwicklung seit 2014 wird in Afghanistan allgemein begrüßt. In Umfragen gaben knapp 55 Prozent der Befragten an, die politische Richtung des Landes für die Richtige zu halten. Optimistisch zeigten sich 34 Prozent in Bezug auf die Wiederaufbaumaßnahmen, 15 Prozent waren zufrieden mit den Verbesserungen im Bildungssektor und etwa 10 Prozent mit der erhöhten Präsenz afghanischer Sicherheitskräfte statt ISAF. Nach wie vor identifizierten jedoch über 34 Prozent der befragten Bevölkerung Sicherheitsrisiken als größte Herausforderung des Landes, gefolgt von Korruption. Auf lokaler Ebene sahen 33 Prozent der Bevölkerung Arbeitslosigkeit als größtes Problem.

In den ersten Wochen seiner Präsidentschaft kündigte Staatspräsident Ghani umfassende Reformvorhaben an, auch im Bereich der Korruptionsbekämpfung. Eine derzeit diskutierte Herausforderung der neuen Regierung ist die Wahlrechtsreform. Das einfache, nicht übertragbare Stimmrecht schwächt die Rolle politischer Parteien im Parlament, wo es keine dauerhaften Mehrheiten gibt. Stattdessen begünstigt das Wahlsystem die Formierung politischer Lager, die sich an starken Persönlichkeiten orientieren. Diese Reform erscheint notwendig, um das Wählervertrauen in den jungen Liberalisierungsprozess nicht zu gefährden. Auch der Umgang mit den Taliban ist eine Herausforderung. Präsident Ghani rief gewaltbereite Akteure dazu auf, friedlich am politischen Prozess teilzunehmen und ihre Forderungen auf der politischen Bühne auszudrücken.

Der Machtwechsel bei den Taliban im Sommer 2015 und die neue

Noch zu Zeiten der Taliban unvorstellbar: Heute zeigen Kinos in Kabul die neuesten Blockbuster aus Bollywood sowie Produktionen der heimischen Filmindustrie.

Offensive der Aufständischen, welche ihren vorläufigen Höhepunkt in der vorübergehenden Eroberung der Provinzhauptstadt Kunduz durch die Taliban im September 2015 fand, zeigt, dass vor der Regierung noch ein weiter und beschwerlicher Weg liegt.

Herausforderungen durch „neue Geber"

Die internationale Geberplattform füllte sich innerhalb des vergangenen Jahrzehnts zunehmend mit Gebern außerhalb des Entwicklungshilfeausschusses der OECD. Entwicklungshilfe aus Nicht-OECD-Staaten folgt oft einer anderen Logik. Sie ist nicht immer durch das Interesse motiviert, Entwicklungsprozesse in Nehmerländern zu unterstützen, die auf lange Sicht eine politische Öffnung und wirtschaftliche Liberalisierung nach sich ziehen sollten. Die Hilfsgelder, die in Milliardenhöhe vorranging von der Volksrepublik China und den arabischen Golfmonarchien – allen voran Saudi-Arabien, Katar und den Vereinigten Arabischen Emiraten – ausgeschüttet werden, basieren häufig auf wirtschaftlichen Interessen und politischen Einflussmöglichkeiten. Verlässliche Daten zu den Vergabemechanismen der Nicht-OECD-Staaten sind kaum vorhanden.



Die Volksrepublik China intensivierte ihre diplomatische Rolle im zivilen Wiederaufbau Afghanistans seit dem Istanbul Prozess 2011. Zum einen füllt China die Rolle als Regionalmacht zunehmend aus und vertritt, auch aufgrund der gemeinsamen 90 Kilometer langen Grenze, Stabilitätsinteressen in Afghanistan. Zum anderen fließt viel Geld im Rahmen der chinesischen Entwicklungs-, Außenhandels- und Investitionspolitik in die Region. Insbesondere das neue Seidenstraßen-Projekt Chinas, das neue Exportrouten nach Europa eröffnen soll, beschert sowohl Pakistan als auch Afghanistan Entwicklungshilfe in Milliardenhöhe. China verbindet damit die Hoffnung auf Stabilität und ein besseres Investitionsklima.

Seit 2010 engagieren sich arabische Geber zunehmend in Pakistan und Afghanistan. Nach offiziellen Angaben der Vereinigten Arabischen Emirate stiegen die als Entwicklungshilfe definierten Finanzströme nach Pakistan von 64 Millionen US-Dollar (2010) auf 140 Millionen US-Dollar (2013) und nach Afghanistan von 21 Millionen US-Dollar (2010) auf knapp 100 Millionen US-Dollar (2012). Obwohl keine detaillierten Daten aus Saudi-Arabien verfügbar sind, sind die Trends vermutlich sehr ähnlich und die Auszahlungen um ein Vielfaches höher. Nach offiziellen Angaben konzentriert sich der größte Teil der Hilfsgelder auf kurzfristige Nothilfe im Bereich Gesundheit und Energiesicherung.

Im Rahmen ihrer Strategie der globalen Beziehungen bemüht sich die OECD, die Kommunikation mit diesen Gebern zu vertiefen, damit die Finanzströme der Entwicklungszusammenarbeit und die Vergabemodalitäten transparenter werden. Die GIZ möchte auf operativer Ebene die Zusammenarbeit mit arabischen Gebern stärken. Deshalb verwirklichte sie mit ihnen zwischen 2009 und 2015 in Marokko, Jordanien, Tunesien, Ägypten und im Jemen gemeinsame Koordinationsprojekte. Diese Annährung bedeutet einen ersten Schritt, um das Engagement der Nicht-OECD-Geber berechenbarer und die deutsche und internationale Entwicklungszusammenarbeit wirksamer zu machen.

Oben: Armut und Wohlstand eng beieinander: Im Einkaufsviertel von Kabul bittet eine Frau zwischen Modegeschäften und einer Bäckerei um Almosen.
Rechts: In Pul-e-Sokhta, einem Stadtteil im Westen Kabuls, werben Kandidaten in den Parlamentswahlen von 2010 um Stimmen.



Nächste Doppelseite: Für die meisten Afghanen ist sauberes Trinkwasser immer noch ein Wunschtraum. Mit neuen Wasserleitungen können in Herat inzwischen über 45.000 Haushalte versorgt werden.



Schwerpunkte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Afghanistan



Entwicklungszusammenarbeit mit Afghanistan

Neben den USA und Japan ist die Bundesrepublik der drittgrößte bilaterale Geber in Afghanistan. Allein im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) flossen seit 2002 mehr als zwei Milliarden Euro in das Land am Hindukusch. Die jährliche Fördersumme hat sich dabei stetig erhöht. Bereits zu Beginn der Zusammenarbeit nach Fall des Talibanregimes war Deutschland mit rund 80 Millionen Euro der größte europäische Geber. 2010 sagte Deutschland zu, die jährlichen EZ-Mittel auf rund 430 Millionen Euro zu erhöhen. Dabei steuert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) etwa 250 Millionen Euro und das Auswärtige Amt (AA) bis zu 180 Millionen Euro bei. Die Prioritäten deutscher Entwicklungszusammenarbeit haben sich mit wechselnden politischen Rahmenbedingungen verändert, wobei der deutsche Schwerpunkt stets auf dem zivilen Wiederaufbau des Landes lag. Während zur Zeit der Taliban-Herrschaft als auch in den ersten Jahren nach ihrem Sturz 2001 vorrangig Nothilfe gewährt wurde, überwiegt nun das Bestreben langfristige Entwicklungen zu fördern.

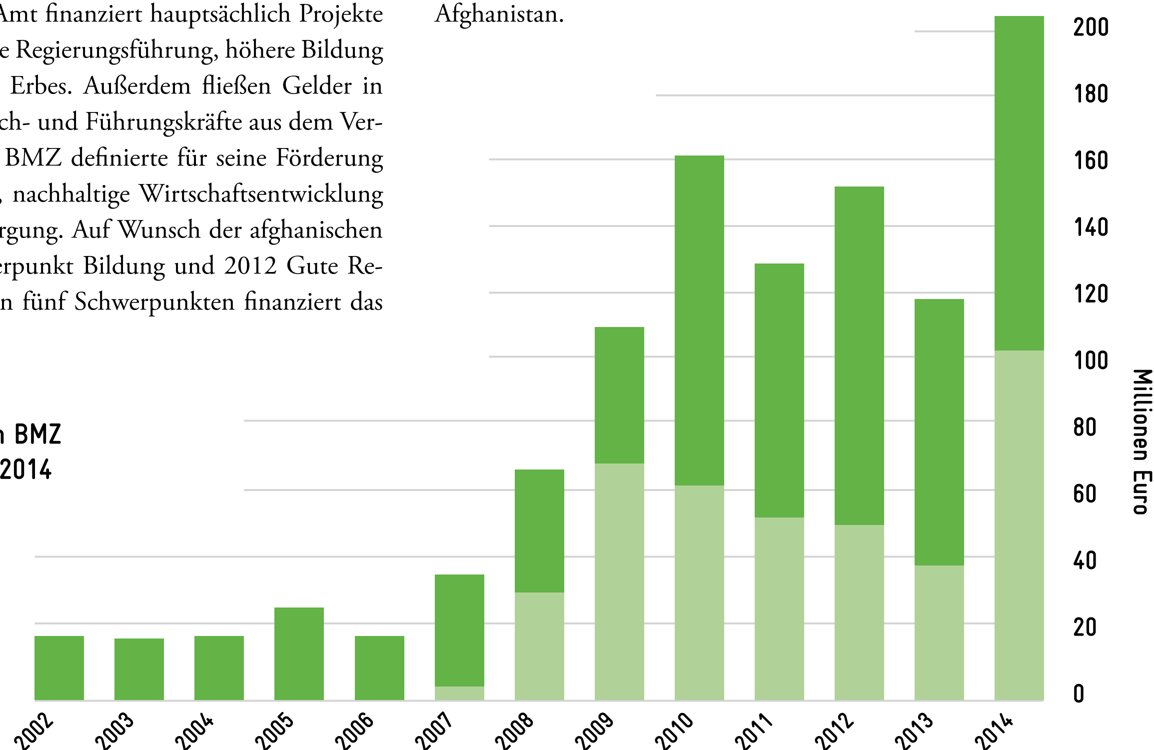
Neben dem BMZ und dem Auswärtigen Amt engagieren sich auch die Bundeministerien der Verteidigung (BMVg), des Innern (BMI) und für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) in der Entwicklungszusammenarbeit. Das Auswärtige Amt finanziert hauptsächlich Projekte in den Bereichen Sicherheit, Gute Regierungsführung, höhere Bildung und Bewahrung des kulturellen Erbes. Außerdem fließen Gelder in die Aus- und Fortbildung der Fach- und Führungskräfte aus dem Verwaltungs- und Justizsektor. Das BMZ definierte für seine Förderung zunächst drei Sektoren: Energie, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sowie Wasser- und Sanitätsversorgung. Auf Wunsch der afghanischen Regierung kam 2005 der Schwerpunkt Bildung und 2012 Gute Regierungsführung hinzu. In diesen fünf Schwerpunkten finanziert das BMZ heute zahlreiche Projekte.

Die größten staatlichen Durchführungsorganisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Afghanistan sind die GIZ und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Die deutschen politischen Stiftungen sind ebenfalls in Afghanistan präsent.

Die KfW finanziert seit 2002 über 50 Projekte im Wert von etwa einer Milliarde Euro vor allem im Norden des Landes und in der Region Kabul. Nach dem Sturz der Taliban stellte die KfW Gelder in erster Linie für Nothilfe-Maßnahmen bereit, seit 2005 erweiterte sie ihre Unterstützung auf andere Gebiete, so etwa die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Bildung sowie Energie und Wasser. Seit 2007 legt die Kreditanstalt für Wiederaufbau auch einen Schwerpunkt auf den Bereich Gute Regierungsführung.

Die Stiftungen Konrad Adenauer, Friedrich Ebert und Heinrich Böll haben ihre Standorte in Kabul. Sie fördern mit ihrer Arbeit demokratische Grundlagen wie die zivilgesellschaftliche Partizipation und realisieren zahlreiche Projekte, die insbesondere auch Jugendliche und Frauen fördern. Darüber hinaus stärken die Stiftungen den Dialog zwischen gesellschaftlichen Gruppen und verbessern das Nachrichtenwesen in Afghanistan.

Beauftragungen der GIZ durch BMZ und AA in Afghanistan, 2002-2014



Die GIZ eröffnete ihr Kabuler Büro im Jahr 2002, damals noch als GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit). Rund 90 Projekte und Programme führte sie seitdem durch, von denen nach wie vor noch 60 in der Umsetzung sind. Sie beschäftigt in Afghanistan etwa 125 internationale sowie mehr als 1640 lokale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die große Anzahl laufender Projekte macht deutlich, dass Afghanistan ein Schwerpunktland der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist: In keinem anderen Land führt die GIZ so viele Projekte durch.

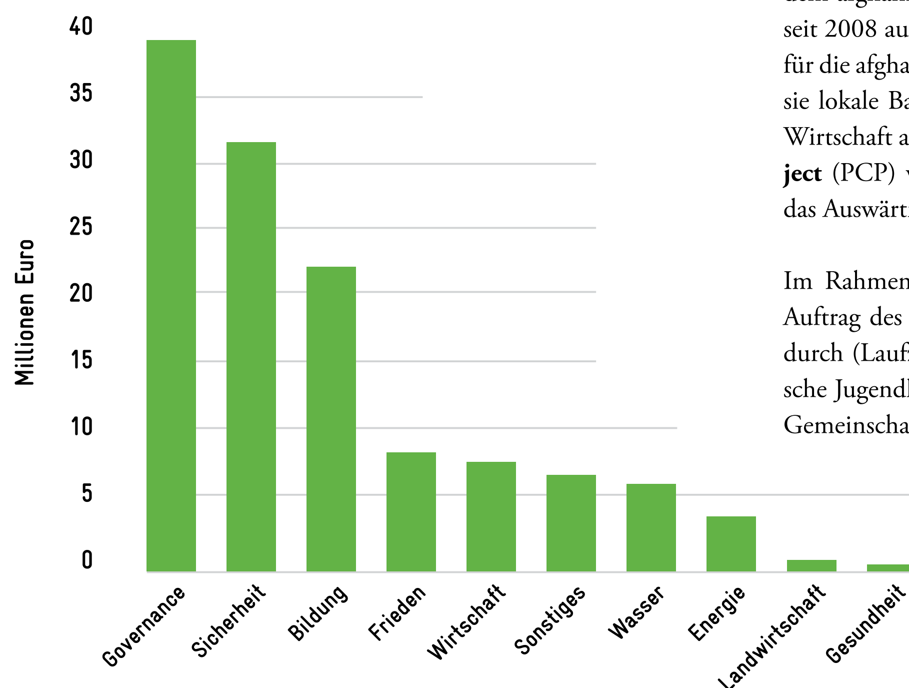
Den Hauptteil der finanziellen Mittel der GIZ stellen BMZ und Auswärtiges Amt bereit. Zwischen 2002 und 2014 finanzierte das BMZ mit rund 530 Millionen Euro etwa 63 Prozent der GIZ Projekte in Afghanistan. Rund 325 Millionen Euro wurden vom Auswärtigen Amt bereitgestellt. Im Jahr 2014 erreichten die von der GIZ umgesetzten Fördermittel der beiden Ministerien einen vorläufigen Höchststand von 104,5 Millionen von Seiten des BMZ und 103,9 Millionen vom Auswärtigen Amt.

Wie bereits dargestellt, sind stabile staatliche Institutionen, die bürgernahe Dienstleistungen gewährleisten und die ein sicheres Umfeld für alle Bevölkerungsgruppen bieten können, wichtige Voraussetzung für die gegenwärtigen Reforminitiativen. Um daran mitzuwirken, fokussiert sich das Engagement der GIZ mit ihren Projekten und Programmen auf acht Schwerpunkte: (1) Verbesserung der Bildungssituation zur langfristigen Beschäftigungssicherung, (2) Unterstützung der Energie- und Wasserversorgung zur Verbesserung der Lebenssituation, (3) entwicklungsorientierte Not- und Übergangshilfe zur Armutsreduzierung, (4) Verbesserung der Gesundheitssituation, (5) Förderung guter Regierungsführung zur Verbesserung der Sicherheitslage, (6) Korruptionsbekämpfung und langfristigen Demokratisierung, (7) Wirtschaftsförderung zur Verbesserung des Investitionsklimas und (8) Ziviler Friedensdienst zur Förderung von Menschenrechten, insbesondere der Rechte von Frauen und Mädchen und zum nachhaltigen Perspektivenaufbau für die Jugend. Die folgende Tabelle verdeutlicht das Fördervolumen in den jeweiligen Schwerpunkten (im Balken „Sonstige" sind eine Vielzahl von Programmen außerhalb dieser acht Schwerpunkte zusammengefasst).

Sicherheit, ziviler Wiederaufbau und Frieden

Vor dem Hintergrund der schrittweisen Übergabe der Sicherheitsverantwortung an die afghanischen Autoritäten gehörte das **Projekt zur Unterstützung des Aufbaus der Polizei** (2008 bis 2015) zu einem wichtigen vom Auswärtigen Amt finanzierten Programmen in Afghanistan. Die Schulung afghanischer Polizeikräfte soll das Vertrauen der Bevölkerung gegenüber den eigenen Sicherheitskräften und dem afghanischen Rechtssystem stärken. Die GIZ unterstützt zudem seit 2008 auch den Bau von Dienstgebäuden und Ausbildungszentren für die afghanische Polizei, vor allem in Kabul und der Nordregion. Da sie lokale Baufirmen damit beauftragt, kurbelt der Bau die regionale Wirtschaft an. Mit dem Nachfolgevorhaben **Police Cooperation Project** (PCP) wird die enge Zusammenarbeit, mit Finanzierung durch das Auswärtige Amt, auch über 2015 hinaus weitergeführt werden.

Im Rahmen der nachhaltigen Friedenssicherung führt die GIZ im Auftrag des BMZ das Projekt **Afghanische Jugend für den Frieden** durch (Laufzeit von 2014 bis 2017). Ziel des Projekts ist es, afghanische Jugendliche bei der gewaltfreien Lösung von Konflikten in ihren Gemeinschaften zu unterstützen und zu fördern.



Programme der GIZ in Afghanistan nach Sektor und Finanzvolumen, 2015

Gute Regierungsführung

Mit dem **Offenen Politikberatungsfonds** (OPAF), Laufzeit 2010 bis 2016, unterstützt die GIZ im Auftrag des BMZ die afghanische Regierung in den Bereichen Korruption, Transparenz und Verwaltung. Ebenso ist die GIZ seit 2003 auf nationaler Ebene in Kooperation mit dem afghanischen Justizministerium mit dem Projekt zur **Förderung der Rechtsstaatlichkeit in Afghanistan** aktiv. Das Projekt konzipiert für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des afghanischen Justizsektors Weiterbildungen, führt Mentoren-Programme für Justizmitarbeiter ein oder informiert die Bürger des Landes, welche Rechte und juristischen Wege ihnen ihr neues Justizsystem bietet.

Für mehr Bürgerorientierung in der Verwaltung auf lokaler Ebene machen sich der **Regionale Kapazitätsentwicklungsfonds** (RCDF) und der **Regionale Infrastrukturentwicklungsfonds** (RIDF) stark. Das BMZ beauftragte GIZ und KfW in Kooperation mit dem afghanischen Finanzministerium, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung der sechs Nordprovinzen zu erhöhen. Mit dieser Unterstützung können die Beamten inzwischen Entwicklungsvorhaben zunehmend selbst planen und umsetzen. Der RIDF stellt den Provinz- und Lokalverwaltungen finanzielle Mittel und Know-how zur Verfügung, um wichtige Infrastruktur zunehmend eigenverantwortlich aufbauen zu können. Es entstanden bislang Kleinwasserkraftwerke, Wasserleitungen oder Flutschutzdämme.

Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und Beschäftigung

Mit dem Projekt zur **Privatwirtschaftlichen Entwicklung, Förderung agrarbasierter Wertschöpfungsketten und Beschäftigungsförderung** (SEDEP) fördert die GIZ im Auftrag des BMZ seit 2015 Wirtschaftswachstum und Beschäftigung im Norden des Landes. Die Projektmitarbeiter unterstützen Fach- und Führungskräfte in Betrieben entlang verschiedener Wertschöpfungsketten, um deren technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu verbessern und sie untereinander zu vernetzen.

Seit Anfang 2010 führt die GIZ im Auftrag des BMZ das Programm zur Förderung der beruflichen Bildung in Afghanistan durch. Angelehnt an das deutsche duale Bildungssystem unterstützt die GIZ den Aufbau eines leistungsfähigen, nach Zielgruppen differenzierten, formalen Berufsschulsystems und fördert die Kompetenzen und Ressourcen der Berufsbildungsabteilung des Partnerministeriums. Eine bessere berufliche Ausbildung erhöht die Chance der Jugendlichen auf einen Arbeitsplatz. Mehr Einkommen bedeutet für die jungen Menschen gleichzeitig eine Perspektive für die Zukunft.

Bildung, Gesundheit und Wasser

Das Programm zur **Förderung der Grund- und Sekundarbildung in Afghanistan** (BEPA) finanziert das BMZ seit 2010. Gemeinsam mit der Abteilung für Lehrerbildung des afghanischen Bildungsministeriums überarbeitet die GIZ Curricula und entwickelt eine spezialisierte Grundschullehrerausbildung an den Universitäten sowie Fort- und Weiterbildungen für Lehrkräfte, die bereits im Beruf stehen. Moderne didaktische Methoden, bessere Lehrpläne und Materialen sorgen dafür, dass Kinder fundierte Grundlagen für ihre weitere schulische und berufliche Laufbahn erwerben.

Zwischen 2009 und 2014 führte die GIZ im Auftrag des Auswärtigen Amtes ein neues **Managementsystem im Regionalkrankenhaus in Mazar-e Sharif** ein. Das Krankenhaus nutzt heute moderne Managementmethoden, um die Versorgung der Patienten sicherzustellen. Langfristig wirkt dieses Beispiel als Modell für andere Krankenhäuser.

Nur jeder zehnte Einwohner der Hauptstadt Kabul und nur jeder fünfte in den Provinzhauptstädten ist an das marode Trinkwassersystem angeschlossen. Die ländliche Bevölkerung versorgt sich über Brunnen, Flüsse oder Tankwagen. Die GIZ und die KfW verbessern im Auftrag des BMZ mit dem **Programm zur Verbesserung der Wasserversorgung** seit 2008 diese Situation. Dabei arbeiten sie mit mehreren afghanischen Ministerien zusammen. Die KfW unterstützt dabei den Aufbau der Wasserinfrastruktur, die GIZ arbeitet mit ihren afghanischen Partnern an einem effizienten Management der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung.

In der Transformationsdekade soll Afghanistan bis 2024 zu einem politisch wie auch wirtschaftlich stabilen Mitglied der internationalen Staatengemeinschaft werden. Die internationale Entwicklungszusammenarbeit unterstützt das Land bei diesem Prozess. Sicherheit für die



Bevölkerung wird langfristig nicht nur durch militärische Mittel sichergestellt, denn Frieden – im Sinne der Abwesenheit personaler und struktureller Gewalt – stellt eine Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung dar. Der afghanische Staat ist dabei, zunehmend seine Verantwortung für die Wohlfahrt seiner Bürger zu übernehmen. Funktionierende Dienstleistungen der Verwaltung, Bildung, Gesundheitsversorgung, gute Regierungsführung, Wirtschaftswachstum sind nur einige Aufgaben, an denen Afghanistan weiter arbeiten will und muss.

Deutschland beteiligte sich an ISAF ebenso wie an der Folgemission *Resolute Support* (RSM). RSM konzentriert sich unter dem Leitmotiv „schulen, beraten, unterstützen" auf die Unterstützung der afghanischen Sicherheitskräfte der höheren Führungsebenen - vom Korpsstab bis zum Verteidigungsministerium. Anders als bei ISAF ist die Begleitung afghanischer Einheiten im Gefecht im Rahmen der Folgemission nicht mehr vorgesehen. Deutschland unterstützte die *Resolute Support Mission* mit zunächst bis zu 850 Bundeswehr-Soldaten, die die zivile Konsolidierung des Landes begleiten sollen. Vor dem Hintergrund der zeitweiligen Besetzung der Provinzhauptstadt Kunduz durch die Taliban im September 2015, wie auch angesichts der sich verschärfenden Flüchtlingskrise, wurde Ende 2015 eine weitere personelle Aufstockung der deutschen *Resolute Support* Beteiligung beschlossen.

Kabul: Arbeiter trocknen traditionelle Lehmziegel für den Bau moderner Appartementwohnungen im Stadtteil Aria City.



Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte in der Entwicklungszusammenarbeit










کباب چوپان



Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte in der Entwicklungszusammenarbeit

Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) arbeitet über das Personalinstrument der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte seit vielen Jahren erfolgreich mit afghanischen Fachministerien und anderen staatlichen Institutionen zusammen. Unterstützt bei der Auswahl und Vermittlung der Fachkräfte wird die GIZ durch das Centrum für Internationale Migration (CIM), eine Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit, in welcher seit über 30 Jahren entwicklungs- und arbeitsmarktpolitische Expertise vereint sind. Im Auftrag der Bundesregierung vermittelt CIM Fach- und Führungskräfte weltweit.

Benötigen Ministerien oder Institutionen in Afghanistan für eine Schlüsselposition hochqualifizierte Fachkräfte, finden sie diese häufig nicht auf dem afghanischen Arbeitsmarkt. An dieser Stelle kommt die Personalvermittlung durch CIM ins Spiel. CIM berät die afghanischen Fachministerien und entwickelt gemeinsam mit ihnen eine konkrete Aufgaben- und Stellenbeschreibung für das gesuchte Expertenprofil. Im Anschluss daran beginnt die Suche nach Personal auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt.

Ist ein geeigneter Kandidat oder eine Kandidatin für die ausgeschriebene Position beim afghanischen Partner gefunden, bereiten CIM und die GIZ sie oder ihn zunächst in Deutschland auf den Auslandseinsatz vor. In einem weiteren Schritt begleitet die GIZ den Einsatz der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte im Partnerland. Eine Ergebnisvereinbarung zwischen Fachkraft und dem nationalen Arbeitgeber definiert klar die Erwartungen und zu erbringenden Leistungen. Die GIZ überprüft den Fortschritt des Einsatzes regelmäßig.

Sowohl Integrierte als auch Rückkehrende Fachkräfte erhalten ihr Gehalt von ihrem lokalen Arbeitgeber. Die GIZ unterstützt die Fachkräfte durch Zuschussleistungen zu ihrem lokalen Gehalt, so dass sich Ministerien und Institutionen mit begrenzten finanziellen Ressourcen eine solche Expertin oder Experten leisten können.

Integrierte Fachkräfte (IF)

Integrierte Fachkräfte sind deutsche und europäische Experten, die CIM als Fach- und Führungskräfte an lokale Arbeitgeber aus dem öffentlichen Dienst, der Privatwirtschaft oder der Zivilgesellschaft vermittelt. Entscheidend ist die Nachfrage vor Ort: Integrierte Fachkräfte füllen Schlüsselpositionen aus, für die auf dem lokalen Arbeitsmarkt die geeignete Expertise fehlt oder die zu den ortsüblichen Bedingungen nicht besetzt werden können. Integrierte Fachkräfte sind eng in die Strukturen vor Ort eingebunden und leisten nachhaltigen Know-how-Transfer. Dadurch haben angestoßene Veränderungsprozesse auch nach dem Ende des Einsatzes der Fachkraft Bestand. Integrierte Fachkräfte genießen das Vertrauen ihres Arbeitgebers, denn sie arbeiten ihm direkt zu. Ob in der Korruptionsbekämpfung, bei der Stärkung von Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit oder in der Politik: Sie arbeiten oft in besonders sensiblen Positionen.

Rückkehrende Fachkräfte (RF)

Zahlreiche Akademiker und Fachkräfte aus Afghanistan leben und arbeiten bereits seit vielen Jahren in Deutschland oder haben eine Aus- oder Fortbildung dort absolviert. Sie verfügen über ein hohes Maß an Know-how und kennen inzwischen die deutsche Mentalität und Kultur, genauso wie die afghanische.

Treffen diese Menschen die Entscheidung in ihre Heimat zurückzukehren, um ihr Know-how dort einzusetzen, unterstützt CIM sie dabei: Als Personalvermittler und durch eine finanzielle Bezuschussung zum lokalen Gehalt für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren.

Rückkehrende Fachkräfte spielen für ihre Herkunftsländer eine wichtige Rolle. Sie tragen durch ihre erfolgreiche berufliche Integration nachhaltig zur wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung ihrer Länder bei. Sie verfügen über Fachwissen, internationale Kontakte, interkulturelle Kompetenz und Sprachkenntnisse.

Vorige Doppelseite: Abenddämmerung über der Taimani Straße in Kabul. Im Feierabendverkehr werden auf den Trottoirs Fleischspieße gegrillt.



Als Brückenbauer zwischen Deutschland und ihrem Herkunftsland leisten die Rückkehrenden Fachkräfte einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung Afghanistans.

Hochqualifizierte Menschen, die aufgrund kriegerischer Auseinandersetzungen ihr Land verlassen haben, kehren zurück und besetzen wichtige Führungspositionen in Politik und Verwaltung. Damit profitieren Länder wie Afghanistan von Rückkehrenden Fachkräften in doppelter Hinsicht: Ministerien und Verwaltungsinstitutionen können auf diesem Weg gut ausgebildetes Personal rekrutieren und die Rückkehr dieser Menschen in ihr Herkunftsland wirkt dem Brain-Drain entgegen.

In fragilen Staaten, die auf dem Weg sind, funktionierende Verwaltungsstrukturen aufzubauen, unterstützen Integrierte und Rückkehrende Fachkräfte Institutionen von innen heraus – auf Augenhöhe mit ihren Kolleginnen und Kollegen in den jeweiligen Partnerinstitutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit.

Gut vernetzt: Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte
tauschen sich regelmäßig zu neuen Entwicklungen in ihren Arbeitsfeldern aus.

Ein Sonderprogramm des Auswärtigen Amtes

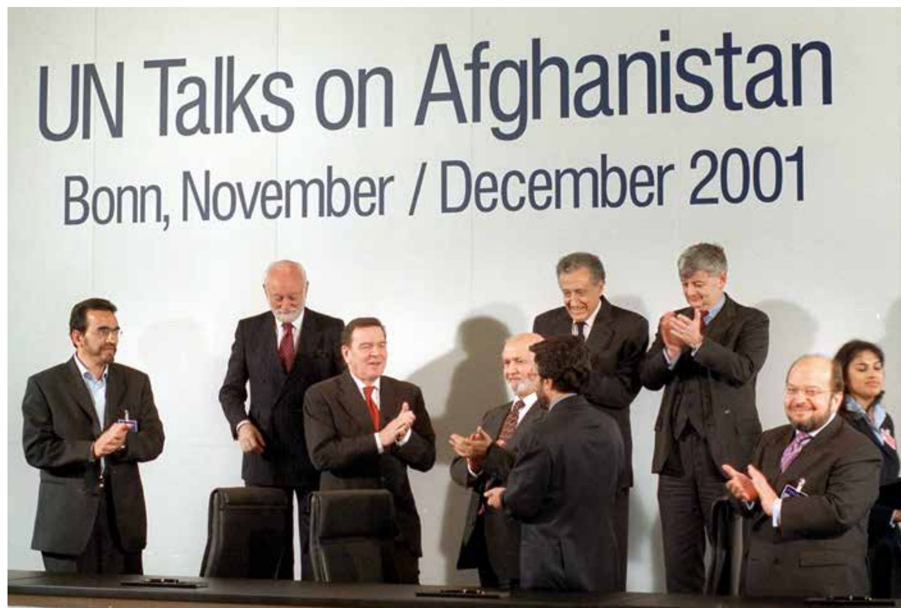
Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme



Nation-Building durch State-Building

Der Etablierung einer leistungsfähigen Verwaltung kommt beim Staatsaufbau eine tragende Rolle zu. Idealerweise soll diese transparent und nach rechtsstaatlichen Kriterien funktionieren, bürgerorientierte Dienstleistungen erbringen und somit das Vertrauen der Bürger in staatliche Strukturen erhöhen.

Afghanistan steht hierbei vor großen Herausforderungen. Die bestehenden Verwaltungsstrukturen sind personell und institutionell schwach aufgestellt. Es ist auf dem afghanischen Arbeitsmarkt schwer, geeignetes Personal für die Verwaltung zu finden. Nach Schätzungen der UNESCO waren im Jahr 2011 nur 45 Prozent der erwachsenen afghanischen Männer und nur 18 Prozent der Frauen des Lesens und Schreibens mächtig. Bis zum Jahr 2012 fehlten professionelle Ausbildungsgänge, die auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten waren. Auch Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte der Verwaltung standen nicht zur Verfügung. Seit 2012 bieten fünf Universitäten in Afghanistan einen Bachelor-Studiengang in Verwaltungswissenschaften an. Doch diese Ausbildung kann den aktuellen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in der Verwaltung wohl noch auf mehrere Jahre hinaus nicht decken.



Korruption und teilweise noch schwache staatliche Strukturen erschweren darüber hinaus effizient und bürgernah arbeitende öffentliche Dienste. Die Gehälter im öffentlichen Dienst sind niedrig, so dass vielen gut ausgebildeten Afghanen eine Beamtenlaufbahn wenig attraktiv erscheint. Auch Frauen sind in der staatlichen Verwaltung noch deutlich unterrepräsentiert. In den Jahren 2011 bis 2014 gibt die Zentrale Statistikbehörde Afghanistans den Anteil von Frauen im Staatsdienst mit lediglich 18 bis 24 Prozent an.

Afghanistan und die internationale Gebergemeinschaft haben die beschriebenen Probleme erkannt und betonen in der Nationalen Afghanischen Entwicklungsstrategie (ANDS) die Notwendigkeit von Verwaltungsreform, Korruptionsbekämpfung, Rechtsstaatlichkeit sowie einen verantwortungsvollen Umgang mit staatlichen Finanzen. Aufbau und Stärkung funktionierender Institutionen sowie Aus- und Weiterbildung von qualifiziertem Personal stehen dabei ganz oben auf der Agenda.

Afghanistan will mittelfristig seine Politikformulierung, -steuerung und -implementierung eigenständig erbringen. Das sind Voraussetzungen für die Kernfunktionen des Staates, mit welchen dieser für Sicherheit, Wohlfahrt, Repräsentation und funktionierende öffentliche Dienstleistungen sorgen kann. Darüber hinaus gewinnt der Staat an Glaubwürdigkeit und erhöhter Legitimität in allen Teilen der afghanischen Gesellschaft. Der Aufbau funktionierender Staatlichkeit stellt somit auch einen integralen Bestandteil der inneren Sicherheit und der gesellschaftlichen Akzeptanz des Staates im Sinne des *Nation-Building* hin zu einer in Frieden geeinten Gesellschaft dar. Während hierbei schon erhebliche Fortschritte erzielt wurden und die afghanischen Behörden einschließlich der Sicherheitsorgane sukzessive mehr Verantwortung übernommen haben, bestehen gerade in der öffentlichen Verwaltung nach wie vor infrastrukturelle Engpässe.

Vorige Doppelseite: Jedes Wochenende drängen sich zahllose Cricket- und Fußballteams auf dem weitläufigen Tschaman Hazuri Sportplatz in Kabul.
Oben: Bundeskanzler Gerhard Schröder (3.v.l.) und UN-Vertreter applaudieren den afghanischen Delegationen zum Friedensabkommen.

Das Sonderprogramm des Auswärtigen Amtes

Bereits 2010 hat das Auswärtige Amt die GIZ mit dem Sonderprogramm *„Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und sub-nationaler Ebene“* beauftragt. Das Auswärtige Amt finanziert das Programm mit Mitteln aus dem „Stabilitätspakt Afghanistan“, in dessen Rahmen die Bundesregierung den Wiederaufbau Afghanistans und die Stärkung politischer und staatlicher Institutionen seit 2008 mit über einer Milliarde Euro gefördert hat. Dies erlaubt es dem Sondervorhaben im engen Austausch mit dem Auswärtigen Amt und der Deutschen Botschaft in Kabul rasch und flexibel auf Unterstützungsbedarfe entwicklungspolitisch relevanter afghanischer Arbeitgeber zu reagieren und diese durch qualifiziertes Fachpersonal vom europäischen Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Mit den Personalinstrumenten des Sondervorhabens möchte das Auswärtige Amt die Ministerien und relevanten Verwaltungseinheiten zunehmend in die Lage versetzen, eigenständig Entwicklungsmaßnahmen zu initiieren, zu begleiten und zu steuern (Hauptziel, siehe Wirkungsmodell des Vorhabens auf Seite 46/47). Außerdem unterstützen die vermittelten Fachkräfte den Dialog zwischen den afghanischen Regierungsverantwortlichen und der Bundesregierung, vertreten durch die Botschaft Kabul (Nebenziel 1). Mit der Expertise der Fachkräfte gelingt es den afghanischen Ministerien zunehmend, die internationalen Geber effizienter und selbstständig zu koordinieren (Nebenziel 2).



Die Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte unterstützen und begleiten mit ihrem Know-how ihre Kolleginnen und Kollegen in den afghanischen Partnerinstitutionen. An diese geben sie ihre auf dem europäischen Arbeitsmarkt gewonnene Expertise weiter und erhöhen damit die Kompetenzen ihres Arbeitsumfeldes. Das spüren auch die afghanischen Bürgerinnen und Bürger, die von besseren Dienstleistungen der staatlichen Verwaltung profitieren.

Geographische Streuung

Von den über 1000 weltweit von der GIZ/CIM vermittelten Integrierten und Rückkehrenden Fachkräften sind derzeit rund 70 in Afghanistan tätig. Ihre Einsatzorte beschränken sich dabei nicht nur auf Kabul als Sitz der Zentralregierung. Sie reichen von Herat im äußersten Westen Afghanistans bis nach Jalalabad in der Provinz Nangarhar im Osten und von Kandahar im Süden des Landes über Mazar-e Sharif in der Provinz Balkh im Norden.

Diese breite geographische Streuung der Fachkräfte ermöglicht es der Bundesregierung als Partner, auch jenseits der Hauptstadt in den Provinzen präsent zu sein. Durch Rückkehrende Fachkräfte kann überdies eine Wirkung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Regionen erzielt werden, in welchen die zunehmend angespannte Sicherheitslage es vielen Gebern verbietet tätig zu sein.

Straßenszene in Kabul: Auf großen Schildern preisen Ärzte ihre Dienste auf der Jade Maiwand an.

Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte in Afghanistan

2010 bis 2016: 41 Rückkehrende Fachkräfte (RF) und 78 Integrierte Fachkräfte (IF)

Kabul

Präsidialamt (3 IF, 1 RF)
- Abteilung für internationale Beziehungen
- Beratergremium des Präsidenten
- Amt des stellvertretenden Stabschefs für die Koordinierung von Staatsangelegenheiten

Chief Executive Office, CEO (1 IF)
- Direktion für Kommunikation

Büro des Sonderbeauftragten des Präsidenten für Reform und Gute Regierungsführung (2 IF, 2 RF)
- Beratergremium des Sonderbeauftragten
- Abteilung für öffentliche Verwaltung und Reform
- Abteilungsübergreifende Beraterstelle für interne politische und strategische Weiterentwicklung

Hoher Afghanischer Friedensrat, HPC (3 IF)
- Abteilung für politische Angelegenheiten
- Abteilung für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Außenministerium (14 IF)
- Protokollabteilung
- Generaldirektion für wirtschaftliche Zusammenarbeit
- Generaldirektion für regionale Zusammenarbeit
- Direktion für Menschenrechte und Frauenangelegenheiten
- Abteilung für juristische Angelegenheiten
- Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Abteilung für politische Angelegenheiten
- Diplomateninstitut

Innenministerium (2 IF)
- Abteilung für Verwaltungs- und Sicherheitsfragen
- Abteilung Politik und Strategie / Geberkoordinierung

Ministerium für Grenz- und Stammesangelegenheiten (1 RF)
- Direktion für Politik und Planung

Ministerium für Flüchtlinge und Rückführung (2 IF)
- Büro der Vizeministerin
- Direktion für Politik und Planung

Finanzministerium (5 IF, 1 RF)
- Abteilung für Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Abteilung für Entwicklungshilfemanagement
- Privatisierung von Staatsunternehmen

Ministerium für Handel und Industrie (3 IF)
- Direktion für internationalen Handel
- Abteilung für Privatsektorentwicklung und Industriefragen
- Büro des Ministers

Wirtschaftsministerium (4 IF, 2 RF)
- Generaldirektion für Monitoring und Evaluierung

Ministerium für Transport und zivile Luftfahrt (4 IF)
- Unabhängige Zivilluftfahrtbehörde
- Abteilung für Planung und Politik
- Abteilung für Prozessmanagement

Ministerium für Bauwesen (1 IF)
- Abteilung für Verkehrsplanung

Ministerium für Gesundheit (2 IF)
- Abteilung für Gesundheitswirtschaft und Gesundheitsfinanzierung
- Task-Force für Krankenhausreform

Ministerium für Höhere Bildung (7 IF)
- Direktion für Auswärtige Angelegenheiten und Stipendien
- Direktion für Verwaltung
- Büro des Ministers

Bildungsministerium, MoE (2 RF)
- Abteilung für Verwaltung und Finanzen
- Abteilung Informationssysteme im Bildungsmanagement

Ministerium für Information und Kultur (4 IF)
- Abteilung für Kultur
- Hoher Medienrat

Unabhängiges Direktorium für Lokale Regierungsführung, IDLG (5 IF, 2 RF)
- Generaldirektion für städtische Angelegenheiten
- Direktion für Koordination und lokale Programmentwicklung

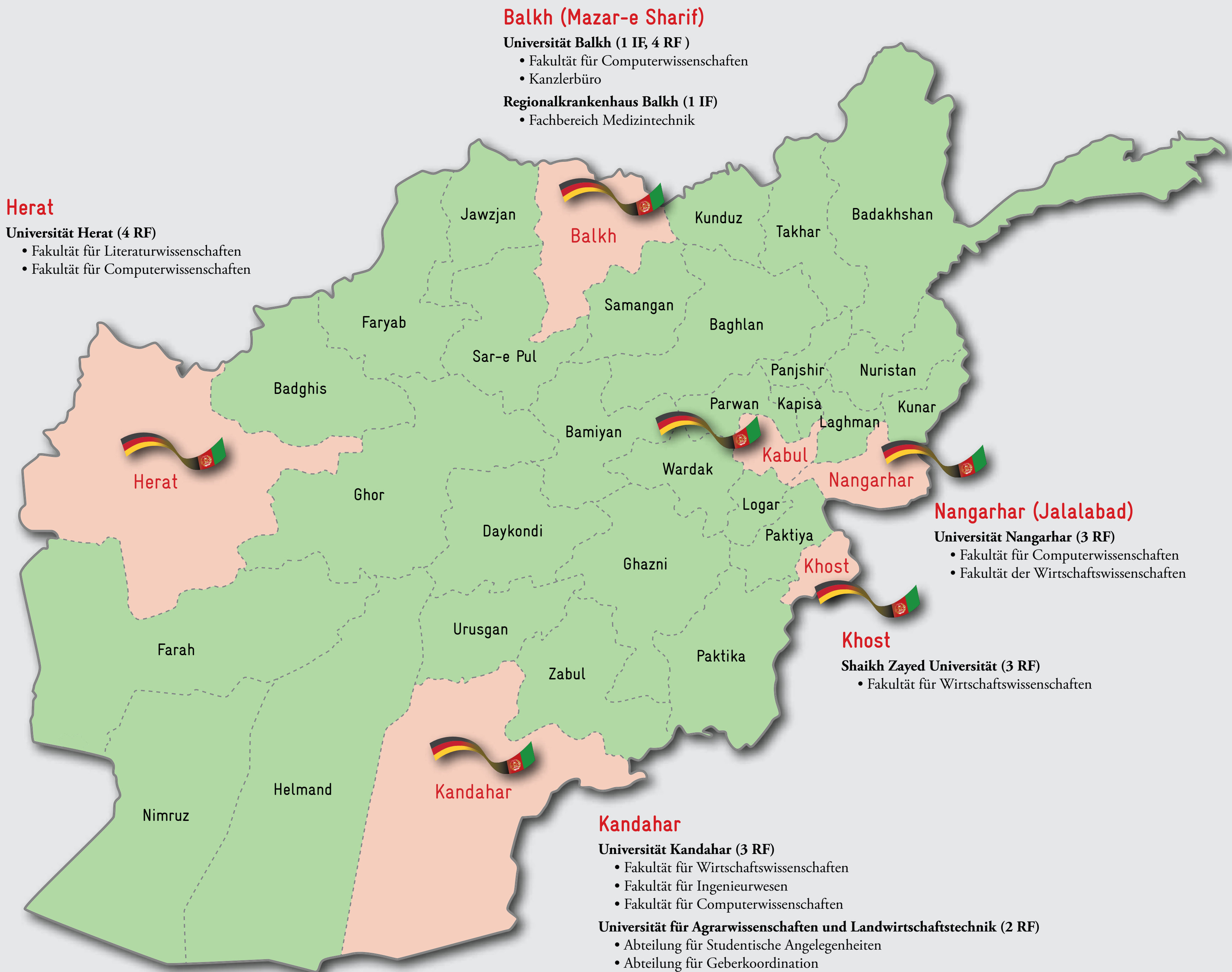
Antikorruptionskomitee (MEC) (5 IF, 1 RF)
- Rechtsabteilung
- Abteilung für Monitoring und Evaluierung
- Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Nationale Umweltschutzagentur, NEPA (1 IF)
- Abteilung für nachhaltige Entwicklung und Umweltverträglichkeitsprüfung

Radio-Television Afghanistan, RTA (1 IF)
- Büro des Generaldirektors und Abteilung für neue Medien

Universität Kabul (6 IF, 8 RF)
- Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- Fakultät für Naturwissenschaften
- Fakultät für Computerwissenschaften
- Fakultät für Sprachwissenschaften
- Fakultät Geowissenschaften
- Bereich Verwaltung und Management

Polytechnische Universität Kabul (2 RF)
- Fakultät für Computerwissenschaften



Balkh (Mazar-e Sharif)
Universität Balkh (1 IF, 4 RF)
• Fakultät für Computerwissenschaften
• Kanzlerbüro
Regionalkrankenhaus Balkh (1 IF)
• Fachbereich Medizintechnik
Herat
Universität Herat (4 RF)
• Fakultät für Literaturwissenschaften
• Fakultät für Computerwissenschaften
Jawzjan
Balkh
Kunduz
Takhar
Badakhshan
Samangan
Baghlan
Faryab
Sar-e Pul
Badghis
Panjshir
Nuristan
Parwan
Kapisa
Kunar
Laghman
Bamiyan
Herat
Kabul
Wardak
Nangarhar
Ghor
Logar
Nangarhar (Jalalabad)
Universität Nangarhar (3 RF)
• Fakultät für Computerwissenschaften
• Fakultät der Wirtschaftswissenschaften
Daykondi
Paktiya
Ghazni
Khost
Urusgan
Farah
Paktika
Zabul
Khost
Shaikh Zayed Universität (3 RF)
• Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Helmand
Kandahar
Nimruz
Kandahar
Universität Kandahar (3 RF)
• Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
• Fakultät für Ingenieurwesen
• Fakultät für Computerwissenschaften
Universität für Agrarwissenschaften und Landwirtschaftstechnik (2 RF)
• Abteilung für Studentische Angelegenheiten
• Abteilung für Geberkoordination

Inhaltliche Schwerpunkte

Die meisten der rund 70 in Afghanistan tätigen Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte fördert das Auswärtige Amt im Rahmen seines Sonderprogramms „Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme“. Bis zu zehn Fachkräfte fördert auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zumeist im Rahmen großer Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit. Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder dieser von Deutschland geförderten Fachkräfte lassen sich drei Fachbereichen zuordnen, denen im Prozess des Aufbaus der afghanischen Verwaltungssysteme besondere Bedeutung zukommt:

a) Gute Regierungsführung und Sicherheit (insgesamt 28 Fachkräfte, davon 6 RF)
b) Regionale Kooperation und Wirtschaftsförderung (insgesamt 17 Fachkräfte, davon 9 RF)
c) Höhere Bildung und Kultur (insgesamt 27 Fachkräfte, davon 18 RF)

Innerhalb dieser Fachbereiche nimmt jede einzelne Fachkraft eine wichtige Funktion ein. Dabei ist die große Bandbreite an unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, in denen die jeweiligen Fachkräfte ihre Expertise einsetzen, sehr umfassend. Beispielsweise fungieren einzelne Fachkräfte im Bereich Gute Regierungsführung und Sicherheit als Rechtsberater im Außenministerium und in der Anti-Korruptionsbehörde, andere als Sicherheitsberater an der Schnittstelle zwischen Geheimdienst, Armee und Innenministerium, und wiederum weitere als Abteilungs- oder Unterabteilungsleiter in Ministerien. Fachkräfte aus dem Bereich Höhere Bildung und Kultur arbeiten als Kuratoren im Nationalmuseum, als Wissenschaftler im Forschungsrat der Universität Kabul oder als Stipendienbeauftragte im Ministerium für Höhere Bildung. Innerhalb des Bereichs Regionale Kooperation/Wirtschaftsförderung sind zudem Fachkräfte als Experten für Monitoring und Evaluierungsprozesse im Wirtschaftsministerium tätig, als Koordinatoren der wirtschaftswissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Fakultät an der Universität Kabul oder als Berater für Entwicklungshilfemanagement im Finanzministerium.

Die beeindruckende Diversität der Tätigkeitsfelder der Fachkräfte lässt sich an dieser Stelle nur andeuten. Das nachfolgende Kapitel bietet anhand von einzelnen Porträts – exemplarisch – einen Überblick über einige Tätigkeitsfelder. Allen Fachkräften ist gemein, dass sie von ihren Arbeitgebern an Schlüsselstellen vertrauensvoll eingesetzt werden und dadurch ihre Aufgaben und die Entwicklungsziele der deutsch-afghanischen Zusammenarbeit effektiv verfolgen können.

Jede einzelne Fachkraft ist im Rahmen ihrer Tätigkeit den von afghanischer Seite definierten 22 Nationalen Prioritätsprogrammen (NPP) zugeordnet, in die sich sämtliche Entwicklungsstrategien der afghanischen Regierung einfügen. Mit ihrer Expertise unterstützen die Fachkräfte ihre jeweiligen Arbeitgeber und ihre nationalen Kolleginnen und Kollegen daher passgenau beim Erreichen der in den NPP definierten Ziele. So beraten Fachkräfte ihre Arbeitgeber etwa bei der Umsetzung des Prioritätenprogramms „Nationale Transparenz und Verantwortlichkeit“ durch Stärkung von Mechanismen zur Rechenschaftspflicht. Andere Fachkräfte unterstützen afghanische Institutionen bei der Umsetzung des NPP „Lokale Transparenz“ durch die Förderung von Partizipation, Repräsentation, Verantwortlichkeit und Transparenz. Wieder andere beteiligen sich an der Umsetzung des Prioritätenprogramms „Entwicklung von Humankapital“, indem sie den Zugang zu Höherer Bildung verbessern und dafür etwa Qualitätsverbesserung der Lehre durch Fakultäts- und Belegschaftsentwicklung fördern.

Diversität der Partner

Entsprechend divers zeigt sich auch das Gesamtprofil der afghanischen Arbeitgeber. Dieses reicht von Universitäten inner- und außerhalb der Hauptstadt über das Außen-, Wirtschafts-, Innen- und Finanzministerium bis hin zum Präsidialamt. Auch die Anti-Korruptionsbehörde, das Generaldirektorat für lokale Regierungsführung sowie der Hohe Friedensrat sind nur einige der Gestaltungszentren afghanischer Politik, an denen Rückkehrende und Integrierte Fachkräfte zum Einsatz kommen. Doch auch im Bereich Kultur profitieren afghanische Arbeitgeber vom Einsatz der Fachkräfte, wie beispielsweise im Ministerium für Kultur und Information und seinen nachgeordneten Institutionen. Insbesondere der Erhalt des nationalen Kulturerbes im Angesicht bereits geschehener Zerstörungen steht hier im Mittelpunkt.

Die deutsch-afghanische Partnerschaft zeigt sich bei der Vermittlung von Fachkräften auf besondere Weise - auf Augenhöhe! Dort wo ein entwicklungspolitisch relevanter afghanischer Partner Unterstützung benötigt, kann in gemeinsamen Konsultationen mit der Deutschen Botschaft in Kabul und der GIZ ein Förderkonzept durch eine qualifizierte Fachkraft erstellt werden. Gerade durch enge Einbindung der lokalen Arbeitgeber von Beginn an ist die Zufriedenheit mit diesem Personalinstrument auf Partnerseite extrem hoch. Das Sonderprogramm des Auswärtigen Amtes hat sich dadurch in den vergangenen Jahren auch regierungsintern einen exzellenten Ruf erarbeitet.

Die Zufriedenheit mit dem Personalinstrument auf afghanischer Seite zeigt sich auch darin, dass drei ehemalige Integrierte Fachkräfte inzwischen zu Botschaftern Afghanistans berufen wurden, zwei ehemalige Rückkehrende Fachkräfte wurden zu Bürgermeistern afghanischer Großstädte ernannt.

Die Nachfrage nach vermittelter Expertise und der Förderbedarf in afghanischen Institutionen ist weiterhin hoch. Dies schlägt sich auch in den Eckdaten des im Jahr 2010 aufgenommenen Programms nieder, dessen anfängliche Laufzeit von zwei Jahren mittlerweile bis zunächst Ende 2016 verlängert wurde. Auch konnte das jährlich zur Verfügung stehende Finanzvolumen angesichts des hohen Bedarfs beim Partner von anfänglich knapp 1,5 Millionen Euro auf nunmehr über sechs Millionen Euro erweitert werden.



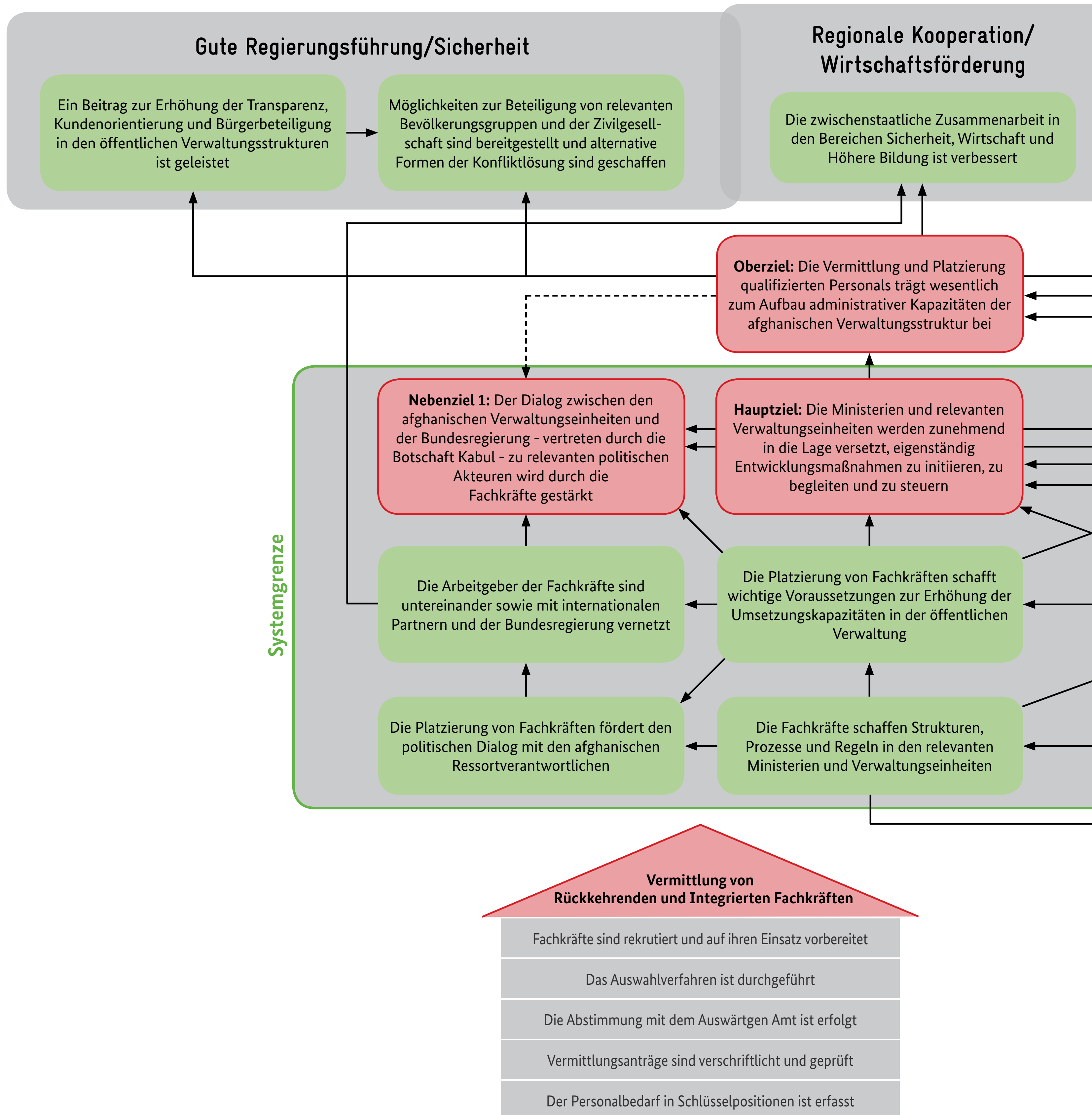
Gender-Sensibilität

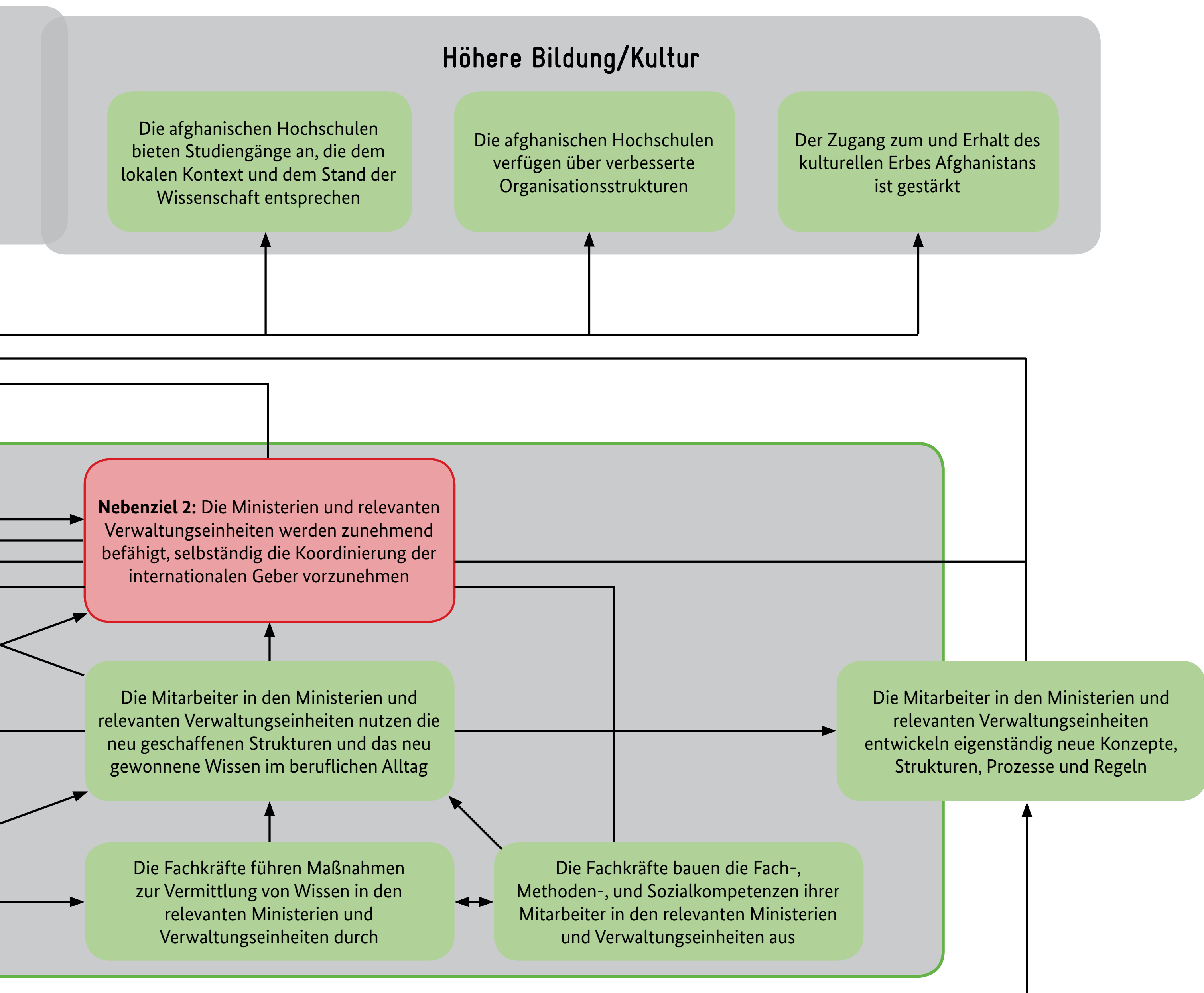
Die afghanische Gesellschaft ist überwiegend patriarchalisch organisiert. Berufstätige Frauen entsprechen nicht dem gesellschaftlich vorherrschenden Bild der Frau, sodass Afghanistan eine für die Frauenförderung extrem anspruchsvolle Umgebung darstellt. So stellt beispielsweise jede Reisetätigkeit im Land für alleinreisende Frauen eine große Herausforderung dar. Gerade aus diesem Grund besteht ein besonderes Anliegen deutscher Entwicklungszusammenarbeit darin, die Rolle der Frau in Afghanistan nachhaltig zu stärken. Dies spiegelt sich auch im Portfolio der vermittelten Rückkehrenden und Integrierten Fachkräfte wider: Insgesamt sind trotz der höchst restriktiven Lage derzeit rund ein Viertel der vermittelten Fachkräfte Frauen. Sie sind teils deutscher, teils afghanischer Herkunft und sie tragen den Anspruch der Geschlechtergerechtigkeit in die Partnerinstitutionen der Entwicklungszusammenarbeit - weit über die Hauptstadt Kabul hinaus.

Viele Frauen in Afghanistan profitieren von der Arbeit der strategisch platzierten Fachkräfte. Eine im Generaldirektorat für lokale Regierungsführung tätige Fachkraft etwa wirkt maßgeblich an der Einrichtung von Genderbeauftragten in Städten und Gemeinden mit. Eine weitere Fachkraft hat als Leiterin der Abteilung für Menschen- und Frauenrechte im Außenministerium ein Berichtssystem zur Umsetzung der UN-Resolution 1325 „Frauen, Frieden und Sicherheit" eingeführt. Beim Ministerium für Höhere Bildung hat eine Fachkraft daran mitgewirkt, bei der Vergabe von Auslandsstipendien eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent einzuführen. Frauenthemen kommen auch in den regionalen Friedensräten zur Sprache, die der Hohe Friedensrat eingerichtet hat. Die hier tätige Fachkraft hat dafür Sorge getragen, dass die regionalen Friedensräte Frauen zur Wahrung ihrer Rechte aktiv in den Friedensprozess einbeziehen und Frauenförderprogramme initiieren.

Das Sonderprogramm des Auswärtigen Amtes ist sowohl hinsichtlich der geographischen Einsatzorte als auch in Bezug auf die Profile der vermittelten Fachkräfte und mit Blick auf Genderthemen sehr ausgewogen. Allen Fachkräften gemein ist, dass sie an prominenter Stelle mit einem sehr hohen Maß an Gestaltungsspielraum sowie Vertrauen seitens der Arbeitgeber arbeiten. Sie besetzen führende Positionen und beraten bis hinauf in die höchsten Regierungsebenen. Damit bringt die afghanische Regierung der Bundesregierung ein hohes Maß an Vertrauen entgegen, das in einer heute hundertjährigen Beziehung gewachsen ist. Dieses Vertrauen bestätigen die Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte durch ihre Arbeit täglich. Auch in dieser Hinsicht zeigt sich, dass die Vermittlung von Fachkräften im Rahmen des Sonderprogramms des Auswärtigen Amtes bilaterale Beziehungen wie kaum ein anderes Instrument festigt und vertieft.

Nur achtzehn Prozent der afghanischen Frauen können lesen und schreiben. Ihre Förderung ist ein wichtiges Anliegen des Programms zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Verwaltung.


Gute Regierungsführung/Sicherheit
Ein Beitrag zur Erhöhung der Transparenz, Kundenorientierung und Bürgerbeteiligung in den öffentlichen Verwaltungsstrukturen ist geleistet
Möglichkeiten zur Beteiligung von relevanten Bevölkerungsgruppen und der Zivilgesellschaft sind bereitgestellt und alternative Formen der Konfliktlösung sind geschaffen
Regionale Kooperation/ Wirtschaftsförderung
Die zwischenstaatliche Zusammenarbeit in den Bereichen Sicherheit, Wirtschaft und Höhere Bildung ist verbessert
Oberziel: Die Vermittlung und Platzierung qualifizierten Personals trägt wesentlich zum Aufbau administrativer Kapazitäten der afghanischen Verwaltungsstruktur bei
Systemgrenze
Nebenziel 1: Der Dialog zwischen den afghanischen Verwaltungseinheiten und der Bundesregierung - vertreten durch die Botschaft Kabul - zu relevanten politischen Akteuren wird durch die Fachkräfte gestärkt
Hauptziel: Die Ministerien und relevanten Verwaltungseinheiten werden zunehmend in die Lage versetzt, eigenständig Entwicklungsmaßnahmen zu initiieren, zu begleiten und zu steuern
Die Arbeitgeber der Fachkräfte sind untereinander sowie mit internationalen Partnern und der Bundesregierung vernetzt
Die Platzierung von Fachkräften schafft wichtige Voraussetzungen zur Erhöhung der Umsetzungskapazitäten in der öffentlichen Verwaltung
Die Platzierung von Fachkräften fördert den politischen Dialog mit den afghanischen Ressortverantwortlichen
Die Fachkräfte schaffen Strukturen, Prozesse und Regeln in den relevanten Ministerien und Verwaltungseinheiten
Vermittlung von Rückkehrenden und Integrierten Fachkräften
Fachkräfte sind rekrutiert und auf ihren Einsatz vorbereitet
Das Auswahlverfahren ist durchgeführt
Die Abstimmung mit dem Auswärtgen Amt ist erfolgt
Vermittlungsanträge sind verschriftlicht und geprüft
Der Personalbedarf in Schlüsselpositionen ist erfasst



Wirkungsmodell des Programms zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme auf nationaler und subnationaler Ebene

Institutionenaufbau in Afghanistan

Die Arbeit Rückehrender und Integrierter Fachkräfte







Seit ihrer Rückkehr nach Afghanistan engagiert sich Khojesta Ebrahimkhel (links) für Menschen- und Frauenrechte in ihrem Heimatland. Mit ihren Kollegen Suliman Sherzay, Homira Hakimi und Maria Karimzad plant sie eine Konferenz zu diesem Thema bei einem Gang durch die Gärten des afghanischen Außenministeriums.

KHOJESTA FANA EBRAHIMKHEL

Leiterin der Abteilung für Menschenrechte und internationale Frauenangelegenheiten im afghanischen Außenministerium

Entwicklungspolitischer Kontext

Menschenrechte sind zentraler Bestandteil universeller Grundrechte und Werte, zu denen sich auch Afghanistan nach dem Sturz der Taliban-Herrschaft bekennt. Dies gilt für die Rechte religiöser Minderheiten, die Meinungsfreiheit, ebenso wie für Frauenrechte. Afghanistan hat nach wie vor an unterschiedlichen Stellen des Systems mit Menschenrechtsverletzungen zu kämpfen. Traditionelle Einstellungen und Handlungsmuster, die insbesondere mit Frauenrechten in Konflikt stehen, sind innerhalb der Bevölkerung noch weit verbreitet. Mit der Koordinierung der Menschenrechtsarbeit ist auf Seiten des Staates das afghanische Außenministerium betraut. Dessen zuständige Abteilung koordiniert nicht nur Afghanistans internationale Berichterstattung an die Vereinten Nationen, sondern betreibt auch intensiv Netzwerkbildung und Lobbyarbeit im Land.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Die Abteilung Menschenrechte und internationale Frauenangelegenheiten im afghanischen Außenministerium entstand 2003 als Reaktion auf das Bekenntnis der afghanischen Regierung zu Menschenrechten. Ein besonderes Augenmerk waren die Rechte von Frauen, die unter der Taliban-Herrschaft mit Füßen getreten wurden und noch heute in vielen Landesteilen von Koran und den archaischen Vorschriften des Paschtunwali, dem Rechts- und Ehrenkodex der Paschtunen, bestimmt sind. Als Integrierte Fachkraft leitet Khojesta Ebrahimkhel die Abteilung und führt dabei eine persönliche Entwicklungslinie fort, die sie bereits im Elternhaus erfahren durfte. Das Prinzip der Gleichberechtigung der Geschlechter war in ihrer Familie stets wichtig. So konnte sie bereits in den 1970er Jahren in Afghanistan Recht und Politikwissenschaft studieren, bevor sie aufgrund der sowjetischen Intervention nach Deutschland floh und dort an der Universität Karlsruhe ein Aufbaustudium in Chemie und Physik abschloss. Heute bezeichnet sie Deutschland als ihre zweite Heimat, hier lebt ihre Familie und hier studiert ihre Tochter Jura und Politikwissenschaft. Dennoch kehrte Ebrahimkhel 2006 nach Afghanistan zurück, um beim Wiederaufbau ihrer alten Heimat zu helfen. Sie möchte, dass afghanischen Frauen die Möglichkeiten für Entwicklung und Selbstverwirklichung erhalten, die ihr einst offenstanden. Darum schätzt sie die deutsche Unterstützung im Rahmen des Programms Integrierte Fachkräfte, *„denn ohne diese wäre es mir vermutlich nicht gelungen, wieder in Afghanistan Fuß zu fassen und in einer solch exponierten politischen Position für meine Überzeugungen einzustehen und für die Rechte von Frauen zu kämpfen.“*

In ihrer Abteilung ist Ebrahimkhel für die Koordination zwischen Regierung, Zivilgesellschaft, afghanischen Botschaften und der internationalen Gemeinschaft zuständig. Dies beinhaltet zum einen Tätigkeiten im Bereich Bewusstseinsbildung, Aufbau von Netzwerken und Lobbyarbeit innerhalb der afghanischen Gesellschaft und ihrer Amts- und Würdenträger. Zum anderen betrifft die Arbeit der Fachkraft auch die Berichtspflicht nach außen, der Afghanistan als Unterzeichner verschiedener Konventionen der Vereinten Nationen unterliegt – etwa im Rahmen der UN-Konvention zur Eliminierung aller Formen der Diskriminierung gegen Frauen (CEDAW). Dabei ist eine enge Koordination mit unterschiedlichen Ressorts, Behörden, und zivilgesellschaftlichen Interessensvertretern von zentraler Bedeutung.

Neben den fachlichen sind auch die sozialen Kompetenzen von Ebrahimkhel für ihre Tätigkeit von Bedeutung. In ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit achtet sie darauf, dass sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Vorbild ist. *„Besonders wichtig ist es, ethnische Konfliktlinien zu überwinden. Ich bin nicht Paschtunin, Tadschikin, Hazara oder Usbekin – ich bin Afghanin. Auch wenn wir alle unterschiedlich sind: Das Wichtigste ist, dass unser Land uns verbindet“*, erklärt sie mit Überzeugung.

Herausforderungen und Wirkungen

„Wir stehen vor vielen Herausforderungen", berichtet Ebrahimkhel. *„Insbesondere aber mangelt es an einem kohärenten System zur Berichterstattung. Vielen meiner Mitarbeiter fehlt das juristische Wissen hinsichtlich der Menschenrechte und die organisatorischen Fähigkeiten, um ihre Aufgaben effizient wahrzunehmen. Schnelle Erfolge bei der Verbesserung der Menschenrechte lassen sich auch deshalb nicht realisieren. Das ist ein langwieriger Prozess, auch wenn die neue Regierung eine Priorisierung der Menschenrechtsthematik zugesagt hat."*

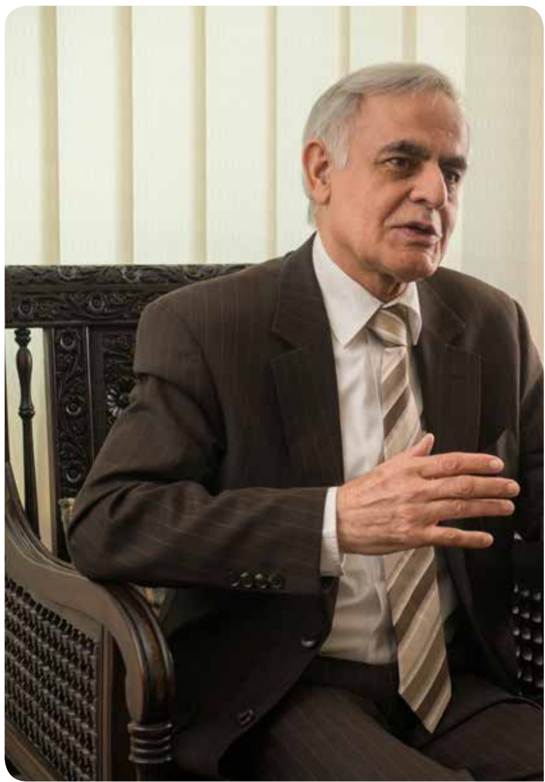
Doch zeigen bisherige Erfolge, dass sich die Arbeit der Abteilung lohnt. Die Regierung hat ein System der Berichterstattung etabliert, in das drei Gremien ihre Ergebnisse einspeisen - ein Steuerungsgremium, eine technische und eine beratende Arbeitsgruppe. Das Steuerungsgremium umfasst neben Ebrahimkhel als Abteilungsleiterin für Menschenrechte die beiden stellvertretenden Außenminister Afghanistans, den Vertreter einer unabhängigen Menschenrechtskommission sowie zwei Repräsentantinnen des „Afghanischen Frauen-Netzwerks", der wichtigsten Frauenorganisation im Land. Während die technische Arbeitsgruppe aus dreißig Vertretern aller afghanischen Ministerien besteht, sind in der beratenden Arbeitsgruppe Mitglieder zahlreicher Nichtregierungsorganisationen vertreten. *„Zu Beginn unserer Tätigkeit galt es einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten, denn in Regierungskreisen aber auch unter Kollegen im Außenministerium war es durchaus umstritten, auch Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen in das Gremium aufzunehmen. Doch wir hatten Erfolg und heute gehören etwa das ‚Afghanische Frauen-Netzwerk', zahlreiche Medienvertreter und Repräsentanten diverser Jugendorganisationen ganz natürlich dazu"*, erzählt Ebrahimkhel. Die Etablierung dieser ressortübergreifenden und gesellschaftlich inklusiven Koordinationsstruktur ist ein wichtiger Schritt.



Darüber hinaus gründete Ebrahimkhel ein Netzwerk für Frauen, das *Women's Diplomat Network*. Auf nationaler sowie internationaler Ebene leistet es Lobbyarbeit und wirbt für die Verbesserungen der Menschen- und Frauenrechtssituation in Afghanistan.

Die womöglich größte Herausforderung ihrer Arbeit besteht aber in der konkreten Umsetzung internationaler Vereinbarungen in Afghanistan, wie etwa der Resolution 1325 des UN-Sicherheitsrats. Die Resolution ruft dazu auf, die Rechte von Frauen zu schützen und diese verstärkt in die Friedensverhandlungen einzubinden. Mit Blick auf diese Resolution besuchte Ebrahimkhel fünf afghanische Provinzen und traf sich mit lokalen Würdenträgern, den Provinzgouverneuren und anderen einflussreichen Personen. Sie brachte staatliche und zivilgesellschaftliche Akteure in engen Kontakt miteinander, veranstaltete Workshops zur Umsetzung der Resolution und überzeugte Gouverneure, Rechenschaft zur Umsetzung von Frauenrechten in ihren jeweiligen Provinzen abzulegen und entsprechende Berichte zu erstellen. *„In Kandahar haben wir beispielsweise den ‚Nationalen Aktionsplan für Frauen, Frieden und Sicherheit' vorgestellt und lebhaft debattiert. Das war eine unerwartete und ermutigende Erfahrung für mich"*, erzählt Ebrahimkhel. *„Religiöse und ultra-konservative Männer, die teils nicht einmal ihre eigenen Namen schreiben konnten, saßen hier gemeinsam mit gut ausgebildeten Frauen an einem Tisch und diskutierten ohne Berührungsängste. Für Afghanistan war dies eine fast schon unwirkliche Begegnung."*

Seit dem Sturz der Taliban dürfen auch Mädchen wieder zur Schule gehen. Die neu gebaute Schule von Faizabad bietet Platz für bis zu 1.800 Schülerinnen aus 30 Dörfern der näheren Umgebung.



MOHAMMAD HOMAYUN MOKAMMEL

ist seit Juli 2015 afghanischer Konsul in Madrid und war zuvor Stabschef des afghanischen Außenministers. Der gelernte Pädagoge und Sozialwissenschaftler war bereits vor dem Einmarsch der Sowjetunion im Außenministerium tätig und vertrat Afghanistans Regierung in den 1970er Jahren an den Botschaften in London und Belgrad. Mit dem im Jahr 1989 ausbrechenden afghanischen Bürgerkrieg kam seine politische Tätigkeit zu einem vorläufigen Ende. Bis zum Sturz der Taliban arbeitete er zunächst als Hochschuldozent in Kabul und fand sich dann als Flüchtling in Deutschland wieder, wo er als Übersetzer, Unternehmer und Taxifahrer Fuß fasste. Auf einen ähnlichen Lebenslauf blicken zahlreiche Mitglieder seiner Familie zurück. Viele Onkel, Tanten und Geschwister leben heute verstreut über die ganze Welt – in Deutschland, Großbritannien und Brasilien. Er ist einer der Wenigen, der den Weg zurück nach Afghanistan fand.

„Aufgrund der 35-jährigen Erfahrung unseres Landes mit Besatzung und Bürgerkrieg, gibt es sehr viele hoch qualifizierte Afghanen im Ausland, denen eine Rückkehr bislang unmöglich erschien", erzählt Mokammel. „Das Programm für Integrierte und Rückkehrende Fachkräfte gibt diesen Menschen eine Chance, sich am Wiederaufbau unserer Heimat zu beteiligen. Meiner Meinung nach liegt dem Programm eine einzigartige Idee zugrunde, denn es schafft Anreize sich auf eine Rückkehr einzulassen. Dies gilt insbesondere für die Übergangszeit, innerhalb derer es aufgrund der Sicherheitslage nur schwer möglich ist, die Familie mitzubringen", ist sich Mokammel sicher. Die deutsch-afghanische Zusammenarbeit bewertet der Stabschef als vorbildlich: *„Unter allen Nationen war es Deutschland, bei dem sich der scheidende Präsident Karzai an allererster Stelle für die Wiederaufbauhilfe bedankte – und das aus gutem Grund! Auch das vom Auswärtigen Amt geförderte Programm der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte hat dabei einen enormen Beitrag geleistet."*

Für die Zukunft Afghanistans sieht Mokammel die wirtschaftliche Entwicklung und staatliche Stabilität als entscheidend. Hierzu bedarf es gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte, die komplexe Projekte umsetzen können. *„Bei diesen Aufgaben sind uns die von der GIZ vermittelten Fachkräfte eine große Hilfe. Mit ihrer Unterstützung lernen unsere Mitarbeiter hinzu und so können wir nachhaltige Fortschritte erzielen"*, freut sich Mokammel. Auch für die Leitungsebene des afghanischen Außenministeriums ist das Programm ein wichtiger Mosaikstein in der traditionell freundschaftlichen deutsch-afghanischen Beziehung: *„Es fördert direkt an der Wurzel das Gelingen des politischen Dialogs."*



Moheb Spinghar leitet das afghanische Diplomateninstitut seit 2013. Er refomierte den Auswahlprozess für Diplomaten und modernisierte die Lehre. Mit seiner Kollegin Salma Spozhmy engagiert er sich auch für den Aufbau einer modernen Bibliothek.

DR. MOHEB SPINGHAR

Leiter des Diplomateninstituts im afghanischen Außenministerium

Entwicklungspolitischer Kontext

Hochqualifiziertes Personal im Arbeitskontext der Außenpolitik und der internationalen Beziehungen ist in Afghanistan nach wie vor Mangelware. Eine ganze Generation altgedienter afghanischer Botschafter und Außenpolitiker, die Afghanistan bereits in den 1960er und 1970er Jahren im Ausland vertreten haben, ist in den vergangenen beiden Jahren in den Ruhestand verabschiedet worden. Diese Lücke gilt es nun zu füllen. Aus diesem Grund will das Außenministerium die Voraussetzungen für gut ausgebildete Fachkräfte im Land selbst schaffen und die über zwei Jahrzehnte vernachlässigte afghanische Diplomatenausbildung erneuern. Nur mit kompetenten Mitarbeitern kann das Land sein Ziel einer größeren Eigenständigkeit und einer geringeren Außenabhängigkeit im regionalen wie im internationalen Umfeld erreichen. Umso wichtiger ist es daher, die Nachwuchsrekrutierung und die Ausbildung junger Afghaninnen und Afghanen im Bereich internationaler Beziehungen rasch und strukturiert voranzutreiben. Hierbei spielt die Diplomatenschule im afghanischen Außenministerium eine zentrale Rolle.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Moheb Spinghar ist seit 2013 Direktor des Diplomateninstituts im afghanischen Außenministerium. Wenngleich in Deutschland geboren, so absolvierte er doch den größten Teil seiner schulischen und akademischen Ausbildung in Afghanistan und Russland. Nach seinem Abschluss in Sprach- und Literaturwissenschaft an der Universität Kabul arbeitete er zunächst für die afghanische Nachrichtenagentur *Bakhtar*, bevor er ab 1987 als Dozent für russische Sprache und Literatur an der Universität Kabul tätig war. Mit Ausbruch des afghanischen Bürgerkrieges floh er mit seiner Familie nach Deutschland. Hier arbeitete er als Übersetzer und Lektor und war ab 2002 in der Afghanistan-Abteilung der Deutschen Welle TV tätig. Zwischen 2006 und 2012 reiste Spinghar wieder regelmäßig nach Afghanistan, um am Wiederaufbau des Landes nach dem Sturz der Taliban mitzuwirken. Unter anderem organisierte er Medientrainings für Journalisten im Auftrag des Auswärtigen Amts der Bundesrepublik. Gleichzeitig promovierte er am Puschkin Institut für Russische Sprache in Moskau und schloss 2010 seine Dissertation über Redestereotypen in der russischen Sprache ab.

Ab 2011 war Spinghar als Integrierte Fachkraft zunächst als Lehrkraft am Diplomateninstitut des afghanischen Außenministeriums tätig. Seit April 2013 leitet er die Einrichtung und ist maßgeblich für die Auswahl und Ausbildung des afghanischen diplomatischen Nachwuchses verantwortlich.

Herausforderungen und Wirkungen

Während der Bürgerkriegsjahre und unter der Taliban-Herrschaft lagen große Teile des lokalen Bildungssystems nahezu vollständig brach. Hinzu kommt ein massiver Brain-Drain, denn eine ganze Generation gut ausgebildeter Afghanen hat ihre Heimat verlassen. Auch das afghanische Außenministerium und besonders der diplomatische Dienst haben bis heute darunter zu leiden.

Seit Spinghar 2013 die Leitung des Diplomateninstituts übernahm, hat sich dort vieles positiv verändert. So hat er den Auswahlprozess von Diplomaten reformiert, sodass das Institut viele talentierte Menschen rekrutieren konnte.

Für einen festen Frauenanteil im diplomatischen Dienst sorgt die unter seiner Regie eingeführte Frauenquote. Dreizehn neue weibliche Angestellte lassen den Frauenanteil im Diplomateninstitut auf nahezu 30 Prozent anwachsen. Die Personalabteilung des Ministeriums unterstützte Spinghar bei seinen Bemühungen. Wichtig war dem engagierten Mann ein höheres Maß an Transparenz im Auswahlprozess von Diplomaten sowie bei der Auswahl von Entsende-Orten für Personal des Ministeriums: *„Heute darf bei uns im Ministerium keiner mehr einfach so als Diplomat ins Ausland geschickt werden. Auch ist gleichgültig, aus welcher Familie oder welcher Volksgruppe die Person kommt! Einzig die fachliche Eignung entscheidet heute über die Aufnahme in den Diplomatendienst und nicht länger die persönliche Kontakte oder politische*

Macht. Ich bin meinem Team sehr dankbar, dass wir diese Regeln aller Korruption zum Trotz durchsetzen konnten.“ Ungefährlich war dies nicht, wie Spinghar erzählt, doch auch persönlichen Drohungen ist er unerschrocken begegnet.

Die Einführung eines neuen zweijährigen Master-Programms an der Diplomatenschule zu internationalen Beziehungen in Kooperation mit der Universität Kabul ist ein weiterer Erfolg Spinghars. Vor dem Hintergrund des 60. Jubiläums des Instituts im Jahr 2015 bemerkt Spinghar: *„Es hat 59 Jahre gedauert, unsere Diplomaten in einen Masterstudiengang zu schicken. Nun aber kann der diplomatische Nachwuchs qualifizierte, universitäre Abschlüsse erlangen.“*



Im Hinblick auf die Ausbildung von Diplomaten führte Spinghar am Institut einen neuen Lehrplan ein, der den Bildungsinhalten anderer Diplomatenschulen etwa in der Türkei, Indien oder in Deutschland entspricht. Dieser entstand mit der Unterstützung deutscher und europäischer Diplomaten, die den neuen Lehrplan sehr positiv bewerten. Das neue Curriculum enthält Module zur afghanischen Geschichte, zur politischen Geographie, zur afghanischen Verfassung und seinem politischen System sowie zu internationalen Beziehungen und zur Ökonomie. Zudem besuchen angehende Diplomaten seit zwei Jahren Kurse zum Krisenmanagement und zu Verhandlungstechniken. Mit Unterstützung der Konrad-Adenauer-Stiftung veranstaltet das Diplomateninstitut darüber hinaus Medientrainings für die Studierenden.

Im Kontext des neuen Lehrplans wurde parallel auch die Kooperation mit anderen Institutionen wie der Konrad Adenauer Stiftung, der Friedrich Ebert Stiftung, den Botschaften der Türkei und Ägyptens oder dem *Centre Culturel Français de Kaboul* intensiviert. Diese und weitere Institutionen stellen heute Lehrkräfte für Sprachkurse in Deutsch, Französisch, Arabisch und Türkisch.

Schließlich liegt Spinghar ein weiteres Projekt am Herzen: *„Jedes Aus- und Fortbildungsinstitut braucht eine Bibliothek“*, führt er aus. *„Wir haben daher mit dem Aufbau einer kleinen Bibliothek begonnen. Etliche tausend Bücher sind bereits zusammen gekommen und der Bestand soll weiter wachsen. Wir sind auch dabei die Ausstattung zu verbessern und die Bibliothek zu modernisieren“*, erzählt Spinghar, *„die britische, polnische und ägyptische Botschaft sind bereit, uns bei diesem Vorhaben zu unterstützen.“*

Auswahlprozesse für den diplomatischen Dienst und der Unterricht an der Kabuler Diplomatenschule (oben) wurden in den vergangenen beiden Jahren grundlegend reformiert.



ATIQULLAH ATIFMAL

ist seit November 2015 afghanischer Botschafter in Malaysia und war zuvor stellvertretender Außenminister für administrative und finanzielle Angelegenheiten. Atifmal ist seit drei Jahrzehnten für das afghanische Außenministerium tätig und bekleidete dabei so vielfältige Positionen wie Protokollchef des Staatspräsidenten, Generalkonsul in den USA und Dubai, Generaldirektor für parlamentarische Angelegenheiten und die des amtierenden Außenministers.

Die langjährigen Beziehungen zu Deutschland beschrieb Atifmal als äußerst freundschaftlich und erinnert sich: *„Schon in meiner Kindheit sind deutsche Firmen wie Siemens oder Daimler-Benz in Afghanistan tätig gewesen. Der damalige König Mohammed Zahir hatte die Betriebe auf einer Deutschland-Reise besichtigt, ihre Führungskräfte nach Afghanistan eingeladen und damit bleibende Kooperationen ins Leben gerufen. Als ich viele Jahre später mit Präsident Hamid Karzai in Deutschland war, sah ich in einer Ausstellung Fotos von diesem Staatsbesuch und war sehr berührt.“*

Atifmal, der an der Universität Kabul Literaturwissenschaft, in Moskau Philosophie und in Kalifornien Verwaltungswissenschaft studierte, betont auch die enge deutsch-afghanische Zusammenarbeit im Bildungssektor: „Diese hat eine lange Tradition und als Student wurde ich damals geradezu selbstverständlich auch von deutschen Dozenten unterrichtet.“ Doch 30 Jahre Krieg haben die Infrastruktur Afghanistans in mehrfacher Hinsicht zerstört. Laut Atifmal betrifft dies nur vordergründig die physische Infrastruktur des Landes, weit gravierender waren die Zerstörungen und der Verlust des afghanischen Humankapitals: *„Viele Afghanen haben während des Krieges das Land verlassen. Diejenigen, die in der Region geblieben sind, beispielsweise im Iran oder in Pakistan, konnten dort nicht studieren und schlugen sich mit Tagelöhnertätigkeiten durch. Gut ausgebildete Afghanen flohen nach Europa oder in die Vereinigten Staaten. Bedauerlicherweise sind die meisten nie zurückgekommen. Das stellt noch heute eine große Herausforderung für die Entwicklung Afghanistans dar.“*

Atifmal ist überzeugt, das vom Auswärtigen Amt geförderte Programm der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte wirkt dem Brain-Drain entgegen, unter welchem auch der afghanische Wiederaufbauprozess leidet. *„Das Programm ist eine großartige Hilfe, die wir sehr zu schätzen wissen. Es schafft Anreize für in Deutschland ausgebildete Afghanen, aktiv zum Wiederaufbau ihres Landes beizutragen.“* Drei ehemalige Integrierte Fachkräfte mit afghanischen Wurzeln sind inzwischen zu Botschaftern Afghanistans aufgestiegen.

Seit 2010 fungierte das afghanische Außenministerium als Arbeitgeber von insgesamt 14 Integrierten Fachkräften in unterschiedlichen, strategisch relevanten und teils auch politisch sensiblen Tätigkeitsfeldern. Darunter fällt die regionale Sicherheits- und Wirtschaftskooperation, Menschenrechts- und Rechtsberatung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Protokoll und nicht zuletzt die Diplomatenausbildung. Nach Atifmals Aussagen fördert dies nicht nur den politischen Dialog zwischen Deutschland und Afghanistan sondern ist auch Ausdruck des gegenseitigen Vertrauensverhältnisses: *„Mit vielen Nationen sind wir befreundet, doch die Deutschen betrachten wir Afghanen als unsere Brüder und Schwestern.“*



Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit: Als Integrierte Fachkraft berät Jamal Rahman den stellvertretenden Stabschef des afghanischen Präsidenten, Mohammad Haidari, in außenpolitischen Fragen.

JAMAL RAHMAN

Berater für auswärtige und kulturelle Angelegenheiten im Präsidialamt

Entwicklungspolitischer Kontext

Die demokratisch-legitimierten staatlichen Strukturen Afghanistans sind noch jung und äußerst fragil. Aufgrund der anhaltenden Konfliktsituation stehen sie weiterhin unter großem Druck. Effiziente und transparente Prozessabläufe in der Ministerialadministration und im Amt des Staatsoberhauptes sind daher von besonderer Bedeutung. Zentral sind hierbei neben einem in sich gefestigten Verwaltungsapparat mit klaren Organisationsstrukturen auch eine eingespielte regierungsinterne und ressortübergreifende Kommunikation sowie der Auf- und Ausbau der Fähigkeiten der Mitarbeiter. Gerade im Präsidialamt hat dies neben ganz praktischen Aspekten für die tagtäglichen Arbeitsabläufe auch hohe Symbol- und Strahlkraft.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Jamal Rahman besetzt in diesem Feld eine Schlüsselposition. Er stammt aus Kabul, wo er die Schule besuchte und seinen Bachelor-Abschluss an dem, mit deutscher Unterstützung aufgebauten, Institut für Industrieverwaltung erwarb. Nachdem er im Jahr 1979 Afghanistan verließ, schloss er 1990 in Göttingen seine Ausbildung zum Diplom-Sozialwissenschaftler mit einer Arbeit zu Afghanistan im Kontext Zentralasiens und des Nahen Ostens ab. In Deutschland wirkte er an unterschiedlichen Stätten: Den Sozial- und Jugendämtern, bei der Bundeswehr, im Auswärtigen Amt, in der Erwachsenenbildung oder für Staatsanwaltschaften. 2002 kehrte er erstmals nach Afghanistan zurück, wo er an der deutschen Botschaft in Kabul tätig war: *„Als ich Kabul verließ, war das eine normale orientalische Stadt. Es gab Moscheen und Koranschulen, daneben aber auch Kinos, Theater und Diskotheken; es gab den Tschador ebenso wie den Minirock. Als ich nach 23 Jahren wiederkam war alles zerstört – ich habe nicht einmal Farbe in den Bäumen gesehen, es war alles nur staubig. Der schwerste Moment in meinem Leben war im Flugzeug, im Landeanflug auf Kabul sitzend: Dutzende zerstörter Panzer, Flugzeuge und unzähliges andere Kriegsmaterial säumte die Landebahn. Wie viele Menschen wurden damit getötet? Wie viel Sinnvolles hätte man mit dem Geld machen können!“*

Seit 2007 arbeitet Rahman im Präsidialamt als Berater für auswärtige und kulturelle Angelegenheiten. Kann er seine Tätigkeit angesichts dieser etwas vagen Bezeichnung in einem Wort charakterisieren? *„Vielfältig“* lautet die Antwort. Seine Selbstbezeichnung als *„Mädchen für alles“* umschreibt bescheiden die zentrale, direkt dem Stabschef und dem Staatspräsidenten unterstellte Position, die er als *„halb politisch, halb fachlich“* betrachtet. *„Einfach gesagt: Was der Stabschef oder auch der Präsident für wichtig erachten, das setze ich um“*, erklärt Rahman. Von Reisen in die Provinzen im Auftrag des Präsidenten, der Repräsentation des Präsidialamtes nach außen, über seine Funktion als zentraler Knotenpunkt und Anlaufstelle für nahezu alle Ministerien sowie internationale Akteure im Land, bis hin zum Vorsitz der *Capacity-Building* Kommission des Präsidialamtes: Rahman füllt eine integrale Rolle in unterschiedlichen Bereichen des Amtes aus. Auch gilt er als wichtiger Gesprächspartner und Kontaktperson zur Implementierung von Abkommen zwischen Afghanistan und internationalen Partnern.

Ob vom vormaligen Staatspräsidenten Karzai mit der Übersetzung des bilateralen Sicherheitsabkommens mit den USA betraut, als Vertreter des Präsidenten auf Kondolenzbesuch bei Angehörigen verstorbener Regierungsmitglieder oder längerfristig abgeordnet ins Transport- und Luftfahrtministerium zur Sanierung dessen größter Abteilung und derer Finanzen: Jamal Rahman genießt das Vertrauen seiner Vorgesetzten.

Herausforderungen und Wirkungen

Gerade interne Prozessabläufe sowohl im Präsidialamt als auch in der afghanischen Regierung insgesamt bieten viel Raum für Optimierung und sind nach wie vor oft schwerfällig. Personalentwicklung und mehr Wissen sowie Kompetenzen beim Fach- und Führungspersonal im Präsidialamt als auch an anderen Stellen des Regierungsapparates, sind dringend geboten. Rahman obliegt deshalb die Organisation und Koordination von Fortbildungen der Mitarbeiter des Präsidialamtes,

welche auch berufsbegleitend an afghanischen Hochschulen durchgeführt werden. Neben Kurzzeittrainings studieren über zwei Dutzend Mitarbeiter des Amtes an unterschiedlichen Universitäten Jura, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften. Zudem war Rahman im Präsidialamt mit der Umsetzung der Nationalen Strategie für transparente Regierungsführung betraut. Unter anderem mit dem Ziel, die Verwaltung zu modernisieren und die afghanische Regierungskorrespondenz von Papier auf elektronische Formate umzustellen. Hinzu kommen die Weiterbildung der Mitarbeiter im IT-Bereich und die Verbesserung von Organisationsstrukturen und Verwaltungsabläufen durch elektronische Kommunikationssysteme. Die besser qualifizierten Mitarbeiter sind im Umgang und der Zusammenarbeit mit nationalen wie auch internationalen Partnern sicherer und selbstbewusster.



Als Nebeneffekt seiner Tätigkeiten konnte Rahman ein weit verzweigtes Netzwerk hochrangiger Akteure aufbauen. *„Ich würde sagen, dass ich hier einer der wenigen Mitarbeiter mit Einfluss bin. Ich kann jeden Minister anrufen, um Unterstützung für Vorhaben des Präsidialamtes zu gewinnen, und das Ergebnis ist meist positiv"*, gibt Rahman Auskunft. So ist er auch vielfach als Vermittler für deutsche Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit und deren Projekte tätig. Überdies agiert er als stellvertretender Vorsitzender des Deutsch-Afghanischen Netzwerks (DAN). Mehrfach begleitete er afghanische Minister nach Deutschland.

Ein weiterer Aspekt seiner Arbeit ist die Möglichkeit, auch inhaltlich Impulse setzen zu können, wie etwa in der von ihm initiierten Zusammenarbeit mit der *Bremen Overseas Research and Development Association* (BORDA) für nachhaltiges Abwassermanagement und Wasser-Wiederaufbereitung in Präsidialamt und Präsidentenpalast. So kann das Amt auch hier eine Vorreiterrolle spielen, die auf andere afghanische Institutionen ausstrahlt.

Angesichts so diverser und breit gefächerter Aufgaben fragt es sich, was er selbst als seinen größten Erfolg betrachtet. Rahman: *„Ich war gerade ein Jahr in Afghanistan, als der damalige Transportminister plötzlich entlassen wurde. Zwei Mitarbeiter des Präsidialamtes wurden dazu bestimmt, das Ministerium kommissarisch zu führen. Ich übernahm die Verwaltung der Abteilung Privatsektor, der mit über 700 Mitarbeitern größten des Ministeriums, die für die Regierung durch Lizenzvergaben und Gebührenerhebung eine wichtige Einnahmequelle darstellt. Sie wies bei meiner Ankunft ein Defizit von rund 275 Millionen Afghani auf, damals über 5 Mio. €. Nach sechs Monaten hatte ich nicht nur das Defizit ausgeglichen, sondern durch die Einführung transparenter und bis heute angewandter Vergabeverfahren und einer standardisierten Gebührenerhebung immerhin ein Plus von 348 Millionen Afghani erwirtschaftet. Ich glaube, das ist meine größte Leistung, die ich für diesen Staat erbracht habe."*

Zusammenarbeit auf Augenhöhe:
Jamal Rahman mit dem ehemaligen Staatspräsidenten Afghanistans, Hamid Karzai.

MOHAMMAD QAHIR HAIDARI



war von 2009 bis 2014 stellvertretender Stabschef des afghanischen Präsidenten. Seit Ende 2014 ist er Generaldirektor für Administration und Finanzen und amtierender Vizeminister im Finanzministerium. Der studierte Bauingenieur verfügt über reiche Erfahrung in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, nicht zuletzt aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit für Weltbank, UNDP und das Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen.

Die Arbeit der GIZ und das Personalinstrument der Integrierten Fachkräfte kennt Haidari von Arbeitsstationen mit internationalen Organisationen in Afghanistan und Pakistan. Für den Aufbau des afghanischen Präsidialamts hält er dieses Format für geradezu maßgeschneidert: *„Nur so gelingt es uns erstklassiges Personal mit internationaler Erfahrung für diese anspruchsvolle Aufgabe zu gewinnen und Mitglieder der afghanischen Diaspora unter attraktiven Konditionen zur Rückkehr in ihre Heimat zu bewegen.“* Inzwischen sind drei Integrierte und zwei Rückkehrende Fachkraft im Präsidialamt und dessen untergeordneten Organen tätig, zwei weitere Integrierte Fachkräfte unterstützen das Chief Executive Office Abdullah Abdullahs. *„Das sind gut ausgebildete Männer und Frauen, deren Arbeitserfahrung und Kenntnis Afghanistans und dessen politischen Umfelds oft weit in die Vorkriegszeit hineinreichen. Da wir Arbeitgeber dieser Fachkräfte sind, sind diese auch ein integraler Teil des Präsidialamts. So haben wir etwa Jamal Rahman immer als ein Mitglied unseres Teams empfunden und nie als externen Berater. Um ehrlich zu sein: Wir wünschen und erwarten uns eine Verlängerung dieses Programms, denn es hilft die Kapazitäten der afghanischen Regierung Schritt für Schritt wieder aufzubauen.“*

Einen wesentlichen Unterschied zwischen dem Instrument der Integrierten Fachkräfte und den Programmen anderer Geber sieht er im Auswahlprozess für das Personal: *„Dieser ist transparent und die vorgeschlagenen Kandidaten haben allesamt eine ausgewiesene Fachlichkeit. Letztlich überlässt die GIZ uns die Auswahl des aus unserer Sicht geeignetsten Kandidaten. Auch können wir mit den Vertragszeiten der Fachkräfte von bis zu sechs Jahren langfristig planen und arbeiten. Das ist bei vielen Gebern völlig anders. Deren Berater kommen für maximal sechs Monate, werden dann ersetzt, und ihre Nachfolger müssen wieder bei null beginnen. Nachhaltige Fortschritte sind so schwer erreichbar.“*



Als Generaldirektor für Sicherheit in den Provinzen bereist Mohammad Gharib (zweiter von rechts) ganz Afghanistan und verhandelt mit Vertretern aller politischer Richtungen. Die Reintegration ehemaliger Aufständischer in die afghanische Gesellschaft sieht er als seine größte Herausforderung.

MOHAMMAD ASHEQ GHARIB

Generaldirektor für Sicherheit in den Provinzen beim Hohen Friedensrat

Entwicklungspolitischer Kontext

Sicherheit und nachhaltige Befriedung des kriegszerrütteten Landes sind die zentralen Herausforderungen für den Wiederaufbau Afghanistans. 2010 empfahl eine *Loya Jirga*, eine traditionelle Versammlung, welche die unterschiedlichen Teile der Gesellschaft repräsentiert, ein von der Gebergemeinschaft, UNDP und ISAF unterstütztes „Afghanisches Friedens- und Reintegrations-Programm" zu etablieren. Wichtigste Institution dieser landesweiten Initiative ist seither der *Hohe Friedensrat* (HPC), der mit seinen 70 Mitgliedern alle gesellschaftlichen Gruppen repräsentiert. Sein ständiges Sekretariat zum Friedens- und Reintegrationsprozess gebietet über Sicherheitskomitees in fast allen afghanischen Provinzen.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Neben dem Schreibtisch von Mohammad Gharib, Absolvent der Kabuler Militäruniversität, General a.D. und Experte für Raketentechnik und Flugabwehr, hängt ein Foto von Mahatma Gandhi und Khan Abdul Ghaffar Khan, Ghandis pashtunischem Mitstreiter für Gewaltlosigkeit. *„Ich habe viele Jahre meines Berufslebens dem Militär und im operativen Bereich des Verteidigungsministeriums gedient. Vielleicht ist es der größte Erfolg meines Lebens, heute für den Frieden zu arbeiten"*, erklärt Gharib mit einem Lächeln.

Der Einmarsch der Mujaheddin in Kabul zwang ihn und seine Familie für 19 Jahre ins deutsche Exil. Nach seiner Rückkehr diente er ab 2007 zunächst dem Innenminister als Berater für Sicherheitsfragen, wechselte aber mit Gründung des Hohen Friedensrates Ende 2010 dorthin, wo er seither als Integrierte Fachkraft tätig ist. *„Nach 35 Jahren Krieg gab es in Afghanistan einen großen Bedarf an Institutionen, die sich aktiv mit Frieden befassen"*, meint Gharib zurückblickend. Um die Ziele des Hohen Friedensrates zu definieren, initiierte dieser noch 2010 einen breiten Dialog mit zahlreichen gesellschaftlichen Kräften. Dort nahmen Stammesälteste ebenso wie Jugendliche und Frauenorganisationen, Rechtsgelehrte oder Medienvertreter teil.

Es war Gharib, der die gegenwärtige Struktur von Sicherheitskomitees in 33 der 34 afghanischen Provinzen aufbaute. Sie bestehen aus repräsentativ zusammengesetzten Komitees von – je nach Provinzgröße – bis zu 30 Mitgliedern sowie ständigen Sekretariaten mit je fünf Mitarbeitern. So ist Gharib für über 1.000 Mitarbeiter in ganz Afghanistan zentraler Ansprechpartner im Friedensprozess.

Hauptaufgabe der Sicherheitskomitees ist es, die Taliban davon zu überzeugen, dem bewaffneten Kampf abzuschwören und sich dem Friedensprozess anzuschließen. Dabei geht der charismatische Gharib seinen Mitarbeitern als Vorbild voran und führt auch persönlich Gespräche mit Abgesandten lokaler Gruppen von Aufständischen: *„Man darf hier keine Berührungsängste haben, braucht Geduld, muss zuhören können und mit den Menschen reden, egal wer sie sind, woher sie kommen und auf welcher Seite sie im jahrzehntelangen Kampf standen."*

Alle Informationen aus den Provinzen laufen über Gharib an das Sekretariat des Friedens- und Reintegrationsprozesses und weiter an den Vorsitzenden des Hohen Friedensrates, Salahuddin Rabbani. Gharib setzt Vorgaben aus Kabul in den Provinzen um und koordiniert darüber hinaus die Abstimmung zwischen Innenministerium, Verteidigungsministerium und afghanischem Sicherheitsdienst bei der Beurteilung von aufgabewilligen Taliban-Kämpfern, die an den Hohen Friedensrat herantreten. Dieser Prozess von der Kontaktaufnahme über die Identifizierung aufgabewilliger Aufständischer bis hin zur Reintegration früherer Kämpfer ist komplex und nicht ohne Gefahr. *„Nehmen wir an, da ist eine Gruppe von Bewaffneten, die an uns herantritt und vorgibt Taliban zu sein. Dann ziehen wir zunächst Erkundigungen über sie ein und suchen das Gespräch mit ihnen. Vielleicht geschieht die Kontaktaufnahme in der Absicht, ein Attentat vorzubereiten. Wir prüfen: Sind das wirklich Taliban oder nicht? Für wie viele Menschen sprechen sie? Wie viele und welche Waffen sind im Spiel? Haben diese Kämpfer Menschen ermordet? Werden ihnen sonstige Vergehen oder kriminelle Akte zur Last gelegt?"*, erklärt Gharib.

Wenn diese Fragen geklärt sind, legen die Kämpfer ihre Waffen nieder, erhalten für eine Übergangszeit Schutz und teilweise auch finanzielle Unterstützung, um sich in ihre früheren Gemeinschaften zu reintegrieren – ein Prozess, in den die Familien und oft auch die Stammesoberhäupter der aufgabewilligen Kämpfer eingebunden werden.

Herausforderungen und Wirkungen

Nach wie vor zeigt sich die Sicherheitslage im Land angespannt. Gerade auch der Hohe Friedensrat und seine Mitglieder waren wiederholt Ziel von Anschlägen. Bei der Stürmung der Stadt Kunduz durch die Taliban im September 2015 war das lokale Büro des HPC eines der Hauptziele des Angriffs – es wurde geplündert und zerstört. Mit dem so genannten *Islamischen Staat* und der *Tahrik-Gruppierung* sind neben den Taliban weitere gewaltbereite Gruppen entstanden, die einen dauerhaften Frieden und die Friedensgespräche mit den Taliban gefährden. *„Gerade die rasante Ausbreitung dieser radikal-salafistischen Bewegungen ist eine beunruhigende Entwicklung auf der regionalen und überregionalen Ebene“*, betont Gharib. In dieser schwierigen Situation steht Gharib zudem vor finanziellen Herausforderungen: Das ursprünglich breit angelegte Stellenkontingent der Provinzkomitees soll künftig um 40 Prozent von 894 auf 540 Mitarbeiter reduziert werden, weil die Gebermittel zurückgehen. *„Das stellt uns vor große Probleme, da die Komitees die unterschiedlichen gesellschaftlichen Kräfte repräsentieren sollen. Mit einem Rückgang der Mitglieder könnten wir nicht mehr alle Kräfte einbinden, was zwangsläufig zu Spannungen führen wird. Haushaltskürzungen haben daher direkte Auswirkungen auf die Friedenschancen Afghanistans“*, gibt Gharib zu bedenken. *„Es ist auch eine ganz persönliche Herausforderung für mich, trotz Reform und harter Sparmaßnahmen dafür zu sorgen, dass unsere Strukturen funktionieren und die Komitees weiterhin erfolgreich agieren können. Der gesamte afghanische Friedensprozess steht und fällt mit der Einbindung bewaffneter oppositioneller Kräfte in ein neues Afghanistan.“*



Dessen ungeachtet hat Gharib beachtliche Erfolge zu verbuchen: Bis Herbst 2015 konnte er rund 10.600 Taliban-Kämpfer, darunter 988 Kommandeure, in den Friedensprozess einbinden und zur Rückkehr in die Gesellschaft bewegen. Rund 8.100 Waffen wurden abgegeben. Darüber hinaus aber haben die Komitees zahlreiche Projekte in Kooperation mit den Ministerien für Landwirtschaft und Bildung oder den Ministerien für ländliche Entwicklung und religiöse Stiftungen initiiert. *„Wir haben in den letzten Jahren in 32 Provinzen und 190 Distrikten über tausend Projekte durchgeführt und abgeschlossen und damit Arbeitsplätze für wieder einzugliedernde Kämpfer geschaffen; weitere 1.162 Projekte laufen derzeit.“* Von diesen Projekten – überwiegend in Landwirtschaft und Kleingewerbe – profitieren nach Aussage Gharibs über eine halbe Million Menschen direkt, indirekt gar 5,6 Millionen.

„Es wird Deutschland hoch angerechnet, dass es sich von Anfang an als ehrlicher Makler im Friedensprozess engagiert und dafür auch umfangreiche finanzielle Mittel bereit gestellt hat“, betont Gharib. *„Diese Wertschätzung erfahren auch wir in unserer täglichen Arbeit als von Deutschland vermittelte Fachkräfte.“*

Die Sicherheitskomitees des Hohen Friedensrates tagen regelmäßig auf Provinzebene. In ihnen kommen Vertreter aller ethnischen- und politischen Gruppierungen zusammen, um gangbare Wege zur Befriedung ihrer Heimatregionen zu erarbeiten.



MOHAMMAD MASOOM STANEKZAI

war von 2009 bis 2015 Generalsekretär des Hohen Friedensrats im Ministerrang und ist seit Juni 2015 amtierender Verteidigungsminister Afghanistans. 2011 wurde er im Zuge eines Taliban-Attentats schwer verletzt, dem der frühere Präsident und Vorsitzende des Hohen Friedensrates, Burhanuddin Rabbani, zum Opfer fiel. 2014 überlebte er unverletzt einen zweiten Selbstmordanschlag. Dennoch kämpft er als Generalsekretär des Friedensrates weiter für die gesellschaftliche Wiedereingliederung früherer Aufständischer und für eine Aussöhnung mit den Taliban.

„Gerade in der Anfangsphase standen wir vor vielen Herausforderungen. Wir mussten Strukturen und interne Prozessabläufe im Hohen Friedensrat schaffen sowie das Know-how der Mitarbeiter ausbauen und Strategien entwerfen. Damals kamen wir zu dem Entschluss, dass externe Expertise nötig ist, um diese Aufgabe zu bewältigen.“ Stanekzai betont dabei, dass es sich beim Hohen Friedensrat um eine besondere Behörde handelt: *„Hier laufen die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Konfliktlinien zusammen, die eine zentrale Rolle im Friedensprozess spielen.“*

In seiner Position als Generalsekretär des Hohen Friedensrats suchte Stanekzai das Gespräch mit unterschiedlichen Gebern. *„Wir wollten nicht irgendeine Unterstützung, sondern eine, die genau unseren Bedarfen entsprach – und das boten die Integrierten Fachkräfte der GIZ.“* Nach der Gründung des Hohen Friedensrats war es wichtig, Vision und Mission von dessen Arbeit offensiv in die Öffentlichkeit zu tragen. Deshalb unterstützte eine Integrierte Fachkraft den hohen Rat im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. *„Heute haben wir nicht zuletzt dank deutscher Unterstützung eine sehr gut funktionierende Abteilung für Kommunikation“*, erklärt Stanekzai anerkennend. Eine weitere Integrierte Fachkraft arbeitet in der Abteilung für Politikentwicklung. *„Wir mussten zunächst die Ausrichtung der Politik des Hohen Friedensrats festlegen und beschäftigten uns mit komplexen regionalen sowie nationalen Fragestellungen. Es handelte sich dabei um sehr sensible politische Bereiche, die wir nicht ohne fachliche Unterstützung angehen wollten“*, begründet Stanekzai die Stellenbesetzung.

Abschließend hebt Stanekzai noch den zentralen Unterschied des GIZ-Programms im Vergleich zu den Programmen anderer Geber hervor: *„Manche Organisationen wollen uns Experten zur Verfügung stellen, ohne uns aber in diesen Prozess einzubinden und ohne wirklich zu wissen, wo unsere Bedarfe liegen. Bei der GIZ ist das anders: Hier fordern die afghanischen Arbeitgeber die Expertise einer deutschen Fachkraft an. Wird dem Antrag von deutscher Seite stattgegeben, folgt ein gemeinsamer Rekrutierungsprozess. Während die Fachkraft bei uns tätig ist, finden regelmäßige Evaluierungen statt, in die wir mit eingebunden werden. Die Fachkräfte sind somit wirklich in unser System integriert und nicht von außen aufgedrängt und gesteuert. Gerade deshalb ist die Zusammenarbeit mit der GIZ so erfolgreich.“*



Mit ihren afghanischen Kolleginnen engagiert sich Birte Brugmann (zweite von links) für mehr Bürgerorientierung in afghanischen Kommunalverwaltungen.

DR. BIRTE BRUGMANN

Beraterin des Unabhängigen Direktorats für Lokale Regierungsführung (IDLG)

Entwicklungspolitischer Kontext

Der Aufbau einer funktionierenden und transparenten lokalen Verwaltung in Afghanistan ist von großer Bedeutung. Noch verstehen sich viele Beamte nicht als Dienstleister, der Service für die Bevölkerung ist unzureichend und führt bei den Menschen zu Unmut. Umso wichtiger ist es für die Zentralregierung, die Leistungsfähigkeit von Behörden in den Provinzen, Distrikten und Stadtverwaltungen zu verbessern, um die Akzeptanz des Staates als eine Instanz zu erhöhen, welche die Lebensqualität der Menschen verbessern kann. Um die subnationale Regierungsführung auf der Provinz-, Distrikt- und Stadtebene jenseits der Hauptstadt Kabul zu stärken, wurde 2007 ein Unabhängiges Direktorat für Lokale Regierungsführung (*Independent Directorate of Local Government IDLG*) gegründet. Es ist dem Präsidenten direkt unterstellt und für die Arbeit der Provinz- und Distriktgouverneure sowie der bisher ernannten Bürgermeister zuständig. Darüber hinaus soll es die gewählten Räte auf Provinz-, Distrikt- und Stadtebene unterstützen.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Birte Brugmann arbeitet seit Sommer 2013 als Integrierte Fachkraft in der Generaldirektion für Städtische Angelegenheiten (*General Directorate for Municipal Affairs, GDMA*), die für über 150 städtische Kommunen und somit für mehr als sechs Millionen Menschen in den Provinzen zuständig ist. Als Beraterin für Gute Regierungsführung ist sie dem Generaldirektor Abdul Baqi Popal direkt unterstellt. Den Einstieg in die Entwicklungszusammenarbeit fand die 1995 promovierte Archäologin über den Denkmalschutz in Konfliktregionen. Sie war unter anderem freiberuflich für die United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (UNMIK) und die schwedische Organisation *Cultural Heritage without Borders* tätig. 2008 absolvierte sie eine Ausbildung zur Friedensfachkraft. Hier baute sie ihre Fähigkeit aus, Kulturarbeit in Konfliktregionen im Rahmen von Projekten zu leisten, in welchen die Kapazitäten der Menschen vor Ort erhöht werden sollen (Capacity Development). Ihre Tätigkeit in Afghanistan begann 2009 als Programmreferentin des *Agha Khan Trust for Culture*, der vor allem in der Baudenkmalpflege tätig ist. Die enge Zusammenarbeit mit afghanischen Kolleginnen und Kollegen in verschiedenen Arbeitsverhältnissen und Tätigkeitsfeldern verschaffte ihr über die Jahre tiefgreifende landeskundliche Kenntnisse und interkulturelles Gespür – beides ist für ihre jetzige Aufgabe von entscheidender Bedeutung.

Brugmann hat die Aufgabe, die Kompetenzen des Generaldirektorates und die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter im Bereich Gute Regierungsführung auszuweiten. Hierzu gehören vor allem die konzeptionelle Arbeit an einer stärkeren Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie die Frauenförderung innerhalb der Stadtverwaltungen. Ein wesentliches Merkmal ihrer Arbeit ist zudem, dass sie als einzige ausländische Mitarbeiterin des Amtes für ihre afghanischen Kolleginnen und Kollegen eine Art Schnittstelle zu der manchmal fremd anmutenden Welt der „internationalen Gemeinschaft“ darstellt, welche afghanische Stadtverwaltungen mit Programmen im Wert von über 100 Mio. USD unterstützt. Diese Programme zu koordinieren ist eine wichtige Aufgabe von GDMA.

Herausforderungen und Wirkungen

Schon Brugmanns Vorgängerin trieb die Erstellung einer Richtlinie für Stadtverwaltungen zur Gleichstellung der Geschlechter voran. Brugmann baut heute auf diesen Erfolgen auf. Sie gründete mit Unterstützung des Generaldirektors eine Arbeitsgruppe zum Thema Gender Mainstreaming. Hier können sich die weiblichen Angestellten des Amtes für die Frauenförderung in den Stadtverwaltungen des Landes einsetzen. Die Gruppe entwickelte eine Richtlinie für die Ernennung von Kolleginnen und Kollegen zu Gleichstellungsbeauftragten in den Provinzhauptstädten und hat bereits für 20 von ihnen Einführungsworkshops in ihre neuen Aufgaben durchgeführt. Im Themenfeld Gleichberechtigung sieht sich Brugmann als ausländische Frau gegenüber ihren afghanischen Mitarbeiterinnen im Vorteil. *„Ich bin hier so etwas wie ein ‚drittes Geschlecht‘, da ich Dinge tun darf, die sonst Männern vorbehalten sind. Ich kann mir aussuchen, ob ich mit meinen Kollegen oder Kolle-*

ginnen gemeinsam zu Mittag esse und demonstriere täglich, dass Frauen so leistungsfähig wie Männer sind, wenn man ihnen die entsprechenden Freiheiten lässt. Als Ausländerin mit einer gewissen Narrenfreiheit kann ich meinen afghanischen Kolleginnen Freiräume schaffen, in denen sie sich ebenfalls entfalten können."

Die administrativen Grundlagen für Bürgermeister- und Stadtratswahlen werden frühestens in zwei Jahren geschaffen sein. Bereits jetzt aber wurden dank der Unterstützung von Integrierten Fachkräften provisorische Räte in den Provinzhauptstädten eingerichtet, welche Bürgeranliegen stärker an die Stadtverwaltungen herantragen. Darauf aufbauend wagt IDLG nun einen noch größeren Schritt. Es schlägt der Regierung ein landesweites Programm vor, das die Bürgerbeteiligung weiter ausweitet. Bestehende soziale Netzwerke in Distrikten und Stadtvierteln bis hin zu Nachbarschaftsinitiativen sollen Foren zur Mitbestimmung werden. Geberprogramme unterstützen eine solche Entwicklung punktuell seit Jahren, doch obliegt es IDLG, Strukturen zu schaffen, die für eine Bürgerbeteiligung in dieser Form staatliche Normen schafft und diese institutionalisiert.

Ohne Gebergelder wäre ein solches Programm jedoch nicht durchführbar. Wenige afghanische Ämter haben Angestellte, die englische Konzeptpapiere erstellen können, um ihre Anliegen der „internationalen Gemeinschaft" verständlich zu machen und um dort Mittel für deren Umsetzung einwerben zu können. Hier ist Brugmann eine gefragte Ressource. *„Man muss zuhören können und muss die Geduld haben, Ideen immer wieder zu hinterfragen, bis ein gemeinsames Konzept entstanden ist, das in Form und Ausdruck der Denkweise und Logik westlicher Entwicklungszusammenarbeit entspricht", erklärt Brugmann. „Leider läuft es in der internationalen Zusammenarbeit oft andersherum: Die Gebergemeinschaft formuliert die Ideen und gibt Standards vor und wirbt dann für deren Akzeptanz bei lokalen Partnern."*



Geschätzt wird Brugmann von ihren afghanischen Kolleginnen und Kollegen, weil sie nicht mit vorgefertigten Lösungen kommt, die im lokalen Kontext möglicherweise gar nicht funktionieren. *„Bei IDLG sitzen wir in schwierigen Situationen alle im gleichen Boot und suchen gemeinsam Lösungen. Die so erarbeiteten Strategien und Lösungsansätze sind dann oft ehrlicher als ein gut gemeinter Rat von außen."* Brugmann wird deshalb als Teil der Institution gesehen und ihre ausländische Herkunft im tagtäglichen Miteinander oft vergessen. Brugmann schmunzelt: *„Als mich ein Kollege am Tag nach den Parlamentswahlen fragte: ‚Und, hast Du gewählt?' – da wusste ich, jetzt bin ich angekommen."*

Abdul Baqi Popal, Generaldirektor für kommunale Angelegenheiten von IDLG (rechts), im Gespräch mit Vertretern des provisorischen Stadtrates von Gulrhundi in der Provinz Parwan.



ABDUL BAQI POPAL

war von 2011 bis 2015 Generaldirektor für städtische Angelegenheiten im 2007 gegründeten Unabhängigen Direktorat für lokale Regierungsführung (IDLG) und wurde 2016 zum Vizeminister ernannt. Unter seiner Aufsicht wacht IDLG über die Entwicklung von 33 Provinzhauptstädten und 120 Distriktstädten. Von der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wird das ehemalige Generaldirektorat für städtische Angelegenheiten, das Anfang 2016 zu einem Vizeministerium aufgewertet wurde, mit bislang drei Integrierten und zwei Rückkehrenden Fachkräften unterstützt.

Afghanische Städte wachsen in einer enormen Geschwindigkeit. Dafür sorgen nicht nur das natürliche Bevölkerungswachstum, sondern vor allem der Zuzug von Rückkehrern aus den Nachbarländern und eine starke Landflucht. Inzwischen lebt etwa ein Drittel der Menschen in Städten, davon ungefähr zwei Drittel in Slums. *„Das stellt die Stadtverwaltungen vor enorme Herausforderungen, die sie nur bewältigen können, wenn sie den Menschen ein Mitspracherecht bei den Lösungen der Probleme geben“, erklärt Popal. „Bürgerbeteiligung spielt beim Versuch, städtische Dienstleistungen und Infrastrukturen zu verbessern, daher eine wichtige Rolle“.*

Aufgrund kultureller Einschränkungen ist es insbesondere für Frauen schwierig, am öffentlichen Geschehen und an lokaler Regierungsführung in Afghanistan teilzuhaben. Zudem arbeiten viel zu wenige Frauen in den Stadtverwaltungen. Anliegen von Frauen erhalten daher meist wenig Aufmerksamkeit. *„Wenn Frauen über ihre Probleme klagen und Männer vor Ort dies an uns weiterleiten, werden häufig wichtige Details von ihnen ausgespart“*, sagt Popal. *„Wir müssen für Frauen daher Möglichkeiten schaffen, sich direkt an uns wenden zu können. Das bedeutet, dass wir ihnen kompetente Ansprechpartnerinnen geben müssen, die ihnen auch Mut machen, ihre Stimme zu erheben.“* Bei der Auswahl einer Integrierten Fachkraft war es für Abdul Baqi Popal wichtig, eine Person mit ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten zu wählen, die in der Lage ist, eng mit Frauen zusammenzuarbeiten und diese auf die gewaltigen Aufgaben in den Kommunalverwaltungen vorzubereiten. *„Im traditionellen Kontext Afghanistans konnte dies nur eine ausländische Frau leisten und mit Frau Brugmann haben wie hier einen Glücksgriff getan. Eine Ausländerin hat größere Handlungsfreiheiten als ihre afghanischen Kolleginnen, vorausgesetzt sie bringt, wie Frau Brugmann, die nötige Landeskenntnis mit und weiß ihre Möglichkeiten klug zu nutzen“*, erklärt Popal.

Besonders lobt er das Programm Integrierte- und Rückkehrende Fachkräfte für sein einmaliges Format: *“Frau Brugmann ist mit einem lokalen Arbeitsvertrag direkt in IDLG integriert und setzt ihre Fähigkeiten im Namen unserer Behörde ein. Das stärkt mir den Rücken im Auftritt nach außen.“* Schon bei der Formulierung des Ausschreibungstextes war Popal in die Schaffung der Stelle involviert und so auch am Auswahlprozess beteiligt. Darin, so Popal, unterscheide sich das Programm auch fundamental von den Experten-Einsätzen anderer Geber.



Im afghanischen Finanzministerium laufen die Fäden zur Koordinierung von Hilfsgeldern zusammen. Als Vertreter der Abteilung Entwicklungshilfemanagement verhandelt Mohebullah Jabarkhail (links) regelmäßig mit Vertretern internationaler Geberorganisationen.

MOHEBULLAH ARSALAN JABARKHAIL

Berater für Entwicklungshilfemanagement im Finanzministerium

Entwicklungspolitischer Kontext

Der Wiederaufbau Afghanistans ist weiterhin großteils von internationaler Hilfe abhängig. Dies betrifft besonders den Sicherheitssektor und den Entwicklungshaushalt, aber auch die laufenden Verwaltungsausgaben, welche fast zur Hälfte von der Gebergemeinschaft finanziert werden. Die größten Geberstaaten sind dabei die USA, Japan und Deutschland. Ohne externe Hilfe könnte Afghanistan weder ausreichende Investitionen in Infrastruktur, Bildung oder soziale Sicherheit tätigen, noch den Sold seiner Soldaten und die Gehälter im öffentlichen Dienst bezahlen. Die Koordinierung der Geber, die Überwachung der Geldströme und die sinnvolle Verwendung der Gebermittel – allein bis 2010 waren es rund 57 Mrd. US-Dollar – stellen das Land vor große Herausforderungen. Um die von den Gebern bereitgestellten finanziellen Mittel auch in wirksame und nachhaltige Projekte münden zu lassen, bedarf es eines weitreichenden Managements und vorausschauender Planung, die den gesamten afghanischen Entwicklungsprozess im Blick hat. Dem Finanzministerium kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Da hier sämtliche externen Hilfszahlungen bi- und multilateraler Geber zusammenfließen, fungiert es als Schaltzentrale für den Wiederaufbau.

Seit Ende 2011 steht dieser Aufbauprozess unter besonderer Beobachtung der Weltgemeinschaft. Afghanistan ist ein Pilotland für den sogenannten *„New Deal for Engagement in Fragile States.“* Geschaffen wurde dieses Instrument auf dem *„Vierten hochrangigen Forum zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit“* im südkoreanischen Busan. Vertreter von rund 160 Staaten, darunter zahlreiche Staatschefs und Minister, einigten sich damals auf eine internationale Rahmenvereinbarung für die Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Staaten, die alle relevanten politischen Akteure einbezieht: Traditionelle Geber und Empfängerstaaten, die Privatwirtschaft ebenso wie die Zivilgesellschaft und erstmals auch die Schwellenländer, allen voran die sogenannten „neuen Geber“ Brasilien, China und Indien. Neben Timor-Leste ist Afghanistan das einzige asiatische Land, welches einer Pilot-Implementierung der Vereinbarung zugestimmt hat.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Mohebullah Jabarkhail arbeitet in der Abteilung für Entwicklungshilfemanagement des Finanzministeriums. Hier liegt die Verantwortung, die Entwicklungshilfegelder in Abstimmung mit der internationalen Gebergemeinschaft zu verwalten. Für diese Aufgabe ist ein Stab von rund 30 Mitarbeitern zuständig, welcher in drei Arbeitsgruppen unterteilt ist: Koordination der Hilfsgelder, Wirksamkeit und Politikplanung sowie Berichtswesen zur Verwendung von Gebermitteln.

Jabarkhail absolvierte seinen Bachelor in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kabul und im Rahmen eines Fulbright Stipendium am Bard College in New York. Gefördert durch ein DAAD-Stipendium schloss er sein Studium mit einem Master in Public Policy an der Erfurter Willy Brandt School of Public Policy ab. Seit Ende 2012 arbeitet er als Rückkehrende Fachkraft im afghanischen Finanzministerium und ist stolz sein akademisches Wissen hier in die Praxis umsetzen zu können: *„Ich verstehe die volkswirtschaftlichen Dynamiken sehr gut, die mit den Entwicklungshilfegeldern zusammenhängen. Während des Studiums haben wir an der Universität zahlreiche Geber-Nehmer-Situationen analysiert, angefangen vom Marshallplan für Deutschland bis hin zur ‚Finanzpolitik in Afghanistan‘, dem Thema meiner Abschlussarbeit. Nun arbeite ich genau in diesem Bereich und habe das Gefühl, an der richtigen Stelle zu sein.“*

Das Team von Jabarkhails Abteilung strahlt Motivation, Professionalität und Dynamik aus. Viele der Mitarbeiter sind noch jung, einige haben im Ausland studiert und kamen mit hohen Ansprüchen an sich selbst und an die im Aufbau befindlichen Institutionen und Strukturen nach Afghanistan zurück. Aber: *„Jünger und professioneller zu sein als andere heißt nicht, dass man auch alles durchsetzen kann, was man für richtig und wichtig hält – Seniorität bedeutet in unserer Gesellschaft viel“*, erzählt Jabarkhail. *„Aber am Ende des Tages sind wir alle Afghanen, und das bedeutet, wir finden schon einen Weg, auf dem wir unser Ziel erreichen!“*

Herausforderungen und Wirkungen

Jabarkhail ist innerhalb der Abteilung sowohl für die Arbeitsgruppe ‚Koordination der Hilfsgelder‘ als auch für die Gruppe ‚Wirksamkeit und Politikplanung‘ tätig. Hier hat er damit zu kämpfen, dass viele Geber ihre Projekte immer noch außerhalb des regulären afghanischen Haushalts finanzieren und durchführen (bislang immerhin rund 70 Prozent der geleisteten Hilfe). Sie bauen Parallelstrukturen vorbei an den afghanischen Regierungsinstitutionen auf, entgegen aller im südkoreanischen Busan getroffenen Vereinbarungen. Das bringt zahlreiche Nachteile mit sich: Positive Erfahrungen aus Dörfern und Provinzen verbreiten sich nicht, sondern bleiben lokal beschränkt. *„Weder kommunale Behörden noch diejenigen auf Provinz- oder nationaler Ebene kennen diese Projekte und können sie daher auch nicht auf andere Landesteile ausweiten und ihre Erfolge replizieren“*, gibt Jabarkhail zu bedenken. *„Zwangsläufig leidet darunter der Wissenstransfer, die Nachhaltigkeit und nicht zuletzt die Transparenz.“*



Jabarkhail ist verantwortlich für die Koordination mit der Weltbank-Gruppe und managt auf Seiten des Finanzministeriums deren gesamtes Portfolio von jährlich rund einer Milliarde US-Dollar. *„Die Zusammenarbeit läuft rund. Ich habe es geschafft, dass diese Mittel heute zu nahezu 100 Prozent in Einklang mit den nationalen Entwicklungszielen stehen“*, freut sich der engagierte Mann. Darauf darf Jabarkhail zu Recht stolz sein, denn das ist keine Selbstverständlichkeit. Obwohl die entwicklungspolitischen Ziele der klassischen Geberländer spätestens seit der Paris-Erklärung der OECD von 2005 immer mit den Entwicklungszielen des Empfängerlandes im Einklang stehen sollten, entspricht dies längst nicht überall der Realität. Gerade in fragilen Ländern neigen einige Geber dazu, sich nicht mit ihrer Partnerregierung abzustimmen.

Jabarkhail bringt seine Ideen auch in die Erarbeitung, Formulierung und Etablierung konkreter Politiken mit ein. So wirkte er an Afghanistans Entwicklungshilfemanagement-Verordnung mit (*Aid Management Policy*, AMP), die sowohl für die afghanische Regierung als auch für alle Geber verbindlichen Charakter hat. Sie legt ganz konkret die Leitlinien für Regierungsbehörden und die Gebergemeinschaft im ‚Geben und Nehmen‘ fest. Letztlich überführt diese Verordnung das Abkommen von Busan in den nationalen Kontext Afghanistans.

Auf der Agenda des Politikexperten steht außerdem die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter. Mehr fachliche Kompetenzen, aber auch mehr Managementkompetenzen will Jabarkhail ihnen vermitteln: *„Ich finde es wichtig, dass wir Afghanen über die Entwicklung in unserem Land selbst entscheiden. Damit wir diese Entscheidungen auch auf einer soliden Grundlage fällen können, bemühe ich mich, weniger gut ausgebildeten und weniger erfahrenen Kollegen zur Seite zu stehen.“* So betreut Jabarkhail zwei Kollegen als deren Mentor und bildet sie während der Berufstätigkeit fort. Sein Fazit: *„Ich finde es sehr ermutigend, mit meinen Kompetenzen zum Wiederaufbau beitragen zu können und hier auch sehr geschätzt zu werden. Wir können mit der Unterstützung des deutschen Programms für Rückkehrende Fachkräfte ganz konkret dazu beitragen, dass sich die Lage in Afghanistan verbessert und dass der Name unsere Landes im Ausland nicht mehr für Krieg, Chaos und Korruption steht, sondern langsam auch für eine gut gesteuerte Entwicklungsplanung.“*

Mit Kollegen entwickelt Jabarkhail Strategien um die Flüsse von Hilfsgeldern nach Afghanistan besser zu kontrollieren.



AHMAD SULAIMAN ASLAM

ist Leiter der Abteilung für Entwicklungshilfemanagement im Finanzministerium. Während des afghanischen Bürgerkrieges floh Aslam nach Pakistan und erwarb dort seinen Bachelorabschluss in Business Administration. Danach lebte er für einige Jahre in Genf, wo er am Institute of Graduate Studies seinen Master in Development Policy erlangte. 2006 kehrte er schließlich als Projektmanager für USAID nach Afghanistan zurück. Zwei Jahre später nahm er seine Arbeit in der Abteilung für Entwicklungshilfemanagement des afghanischen Finanzministeriums auf, die er seit 2012 leitet. Diese zentrale Einheit, die der spätere Finanzminister und heutige Staatspräsident Ashraf Ghani nach dem Sturz der Taliban schon im Jahr 2002 aufbaute, koordiniert die gesamte offizielle Entwicklungshilfe (ODA), die Afghanistan erhält. *„Wenn Sie bedenken, dass unser Haushalt zu 90 Prozent auf Hilfsgeldern beruht, können Sie einschätzen, welch zentrale Bedeutung dieser Abteilung zukommt“*, veranschaulicht Aslam und fügt hinzu: *„Wir sind nicht nur eine Verwaltungseinheit, sondern stehen explizit mit den einzelnen Projekten in Kontakt. Erst heute besuchte unsere Rückkehrende Fachkraft Mohebullah Jabarkhail ein Projekt vor Ort, das nicht rund lief.“*

Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung ist die Abteilung für Entwicklungshilfemanagement nicht in die regulären Verwaltungsstrukturen des Finanzministeriums eingebettet, sondern direkt dem Minister unterstellt. *„Gegenwärtig wird aber diskutiert, ob die Einheit ins Außenministerium überführt werden soll und so weiter aufgewertet wird oder gar direkt dem Staatspräsidenten rechenschaftspflichtig sein soll“*, beschreibt Aslam die aktuellen Überlegungen.

Zu Beginn seiner Tätigkeit in der Abteilung war Aslam fünf Jahre lang als „Focal Point“ für die Zusammenarbeit mit Deutschland und für die Organisation der bilateralen Regierungsverhandlungen zuständig. Dementsprechend ist er mit der Arbeit und den Projekten der GIZ und der KfW-Entwicklungsbank im Land bestens vertraut.
2008 arbeiteten im Finanzministerium rund 200 internationale Experten, 40 allein in seiner Abteilung. Heute beschäftigt er nur noch zwei Internationale. Der Grund dafür liegt für Aslam auf der Hand: *„Es ist uns gelungen, unsere afghanischen Mitarbeiter so aufzubauen und weiterzubilden, dass sie ihre Aufgaben heute mit viel weniger Unterstützung von außen bewältigen können. Die Unterstützung und Beratung, die meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen heute benötigen, erhalten sie durch Rückkehrende Fachkräfte wie Mohebullah Jabarkhail, die ihre Kompetenzen und Fähigkeiten am Arbeitsplatz aufbauen. Im Gegensatz zu anderen Gebern gibt die GIZ uns die Möglichkeit, insbesondere rückkehrende Afghanen zu integrieren. Dies trägt zum langfristigen Erfolg der Entwicklungszusammenarbeit in unserem Land bei.“*



Zusammen mit seinem Kollegen Sayed Seyar Sawayz evaluiert Urs Schrade (links) den Umsetzungsgrad der „Nationalen Entwicklungsstrategie“.

URS SCHRADE

Berater der Abteilung für Strategie, Monitoring und Evaluierung im Wirtschaftsministerium

Entwicklungspolitischer Kontext

Das zentrale Referenzdokument für den Wiederaufbau Afghanistans ist die Nationale Entwicklungsstrategie 2008-2013 (ANDS - Afghan National Development Strategy). An ihr orientieren sich 22 Nationale Prioritätenprogramme (NPP), welche konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklung des Landes auf verschiedenen Ebenen und in allen entwicklungsrelevanten Bereichen benennen. Erarbeitet wurden ANDS und NPP im Rahmen einer inter-ministeriellen Kommission, welcher neben Vertretern der afghanischen Ministerien für Finanzen, Wirtschaft, Handel, Justiz, Bildung und Auswärtige Angelegenheiten auch der nationale Sicherheitsberater angehörte. Eigenverantwortlich umgesetzt werden die Prioritätenprogramme von Afghanistans Sektorministerien und deren nachgeordneten Institutionen. Mit dem Monitoring und einer Evaluierung des Umsetzungsgrades ist gemäß Präsidialdekret das Wirtschaftsministerium betraut. Angesichts begrenzter Ressourcen und einer geringen Fachlichkeit des Personals stehen afghanische Institutionen jedoch sowohl in der Umsetzung des Wiederaufbaus als auch in dessen Koordination und Monitoring vor enormen Herausforderungen.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Seit 2013 ist Urs Schrade in der Abteilung für Strategie, Monitoring und Evaluierung des Wirtschaftsministeriums tätig und berät Generaldirektor Mohammad Ismail Rahimi zur Konzeption eines Evaluierungsschemas für die Nationale Entwicklungsstrategie. Zudem unterstützt er das Ministerium bei der Vernetzung mit internationalen Gebern. Schrade studierte Politikwissenschaft, internationales öffentliches Recht und Geschichte am Südasien-Institut der Universität Heidelberg. Anschließend promovierte er mit einer Arbeit zu friedenserhaltenden Maßnahmen der Vereinten Nationen an der Freien Universität Berlin. Erste praktische Erfahrungen sammelte er bei Think Tanks in Berlin und New York. In diesem Rahmen war er beratend zu Fragen der Friedenssicherung in fragilen Staaten und insbesondere Afghanistan tätig.

Das afghanische Wirtschaftsministerium unterscheidet sich stark von gleichnamigen Ministerien in anderen Ländern und ist eine recht kleine und schwache Institution. Da klassische Themenfelder eines Wirtschaftsministeriums wie etwa WTO-Beitritt und Zoll-Abkommen im Ministerium für Industrie und Handel angesiedelt wurden, fokussiert sich das Wirtschaftsministerium vor allem auf die Koordination des afghanischen Entwicklungsprozesses. In einem Kraftakt gelang es dem Ministerium im Jahr 2014, die relevanten Daten zu Entwicklungsindikatoren wie Bildung, Gesundheit und Beschäftigung aus den zuständigen Institutionen auf zentralstaatlicher und lokaler Ebene zusammenzutragen. Auf Grundlage dieser Daten evaluierten Schrade und seine Kollegen den Umsetzungsgrad der Nationalen Entwicklungsstrategie. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. So wurden zwischen 2008 und 2013 rund zwei Drittel der in der ANDS festgelegten Zielsetzungen erfüllt. Besonders erfolgreich zeigte sich Afghanistan in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Gute Regierungsführung. Nachholbedarf besteht in den Sektoren Wirtschaftsentwicklung und soziale Sicherheit.

Der Weg zu diesen Ergebnissen war steinig, denn noch immer ist es in afghanischen Ministerien unüblich, Daten zur eigenen Entwicklungsleistung zu erheben. Auch ein einheitliches Erhebungsschema dazu gibt es nicht. Dies stellt Schrades Team vor die Herausforderung, der Daten überhaupt erst einmal habhaft zu werden und diese dann in verwertbare Formate zu übersetzen ohne ihre Glaubwürdigkeit zu gefährden. Dies ist zeitintensiv und verlangt vollen Einsatz. *„Auch mein Vorgesetzter arbeitet jeden Tag 15 Stunden“*, erklärt Schrade und berichtet von der positiven Atmosphäre in der Abteilung. Vor allem die jungen Mitarbeiter haben den Eindruck durch ihre Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Wiederaufbau des Landes zu leisten.

An das neue Arbeitsumfeld in Afghanistan und die kulturellen Besonderheiten hat Schrade sich schnell anpassen können. Er spricht fließend Dari, was er bescheiden als *„alltagstauglich“* bezeichnet. Konse-

quent baute er seinen Wortschatz aus, *„denn Sprachkenntnisse sind ein absoluter Türöffner"*, weiß Schrade. *"Beherrscht man allein die Grußformeln, nehmen das die Menschen als Respektbekundung wahr. Soziale und interkulturelle Kompetenz machen daher einen Gutteil des Erfolgs einer Integrierten Fachkraft aus. Nur so gelang es mir auch wirklich, Teil unseres Ministeriums zu werden und ich kann dabei als ehrlicher Mittler zwischen zwei Welten wirken."* Letzteres ist vor allem wichtig, wenn es darum geht, Kollegen anzuleiten und modernere Methoden einzuführen. Insbesondere in der Auswertung und Interpretation von Entwicklungsdaten hat Schrade neue Standards eingeführt, ebenso in der Strukturierung von technischen Berichten.



Herausforderungen und Wirkungen

Trotz schwacher methodischer Kompetenzen beim Personal des Wirtschaftsministeriums und der nach wie vor schleppenden interministeriellen Zusammenarbeit entstand mit Unterstützung Schrades erstmals eine verlässliche Messbasis, an welcher sich die künftige Entwicklungsarbeit orientieren kann. *„Diese Basis ist wichtig, wenn es darum geht, die nächsten Entwicklungsschritte zu planen"*, erläutert Schrade. *„Beispielsweise können wir jetzt sagen, dass die Ansätze zur Förderung des Gesundheitssystems richtig waren und bereits vorzeigbare Erfolge aufweisen. Jetzt geht es darum, herauszufinden, weshalb der Gesundheitssektor erfolgreicher ist als beispielsweise der Sektor Soziale Sicherung. Vielleicht kann ja der eine Sektor vom anderen lernen."*

Auch das Ministerium selbst hat durch seine Koordinierungs- und Monitoringfunktionen deutlich an Profil gewonnen. Der Evaluierungsbericht zur ANDS, den das Ministerium im Jahr 2014 vorlegte, half dem Wirtschaftsministerium sowohl von Partnerministerien als auch von internationalen Gebern als wichtige Anlaufstelle für Entwicklungsinformationen und als Institution zur strategischen Entwicklungsplanung wahrgenommen zu werden. Um die Entwicklung des Landes weiter voran zu treiben, ist dies jedoch nur der erste Schritt. *„Nun gilt es die Zusammenarbeit mit den Fachministerien weiter zu intensivieren und zu verbessern, um als legitimes Entwicklungs-Planungsministerium wahrgenommen zu werden, dem man unaufgefordert und regelmäßig Entwicklungsdaten liefert"*, erklärt Schrade.

Ausruhen kann sich sein Team nach Fertigstellung des Evaluierungsberichts zur ANDS nicht. Eine Aktualisierung und Neugestaltung der Nationalen Entwicklungsstrategie und eines neuen Strategiepapiers zur Armutsminderung stehen an, um Entwicklungsprojekte und Aktivitäten in wichtigen Sektoren wie Gesundheit, Bildung und Wirtschaft besser planen und kontrollieren zu können. Hier gibt es noch reichlich Nachholbedarf und so zeigt sich der Evaluierungsbericht zur ANDS diesbezüglich auch durchaus selbstkritisch: *„Generell wurde Planung nicht ernsthaft betrieben, teilweise weil sie als Bestandteil einer zentralisierten Wirtschaftsordnung wahrgenommen worden war."*

Als große Herausforderung sieht Schrade die öffentliche Debatte zur Neuauflage der Nationalen Entwicklungsstrategie, denn Afghanistans oppositionelle Kräfte, die eine Zusammenarbeit mit dem Westen ablehnen, sehen in ihr ein von den Geberstaaten aufgezwungenes Instrument der Kontrolle und Unterdrückung. *„Hier bedarf es noch einiges an Überzeugungsarbeit und einer sensiblen Hand, um die ANDS als einen national gesteuerten und entwicklungspolitisch sinnvollen Prozess zu vermitteln."*

Stolz auf das Ergebnis ihrer harten Arbeit: 2014 präsentieren der stellvertretende Wirtschaftsminister Mohammad Rahimi und Urs Schrade den Evaluierungsbericht zur „Nationalen Entwicklungsstrategie".



DR. MOHAMMAD ISMAIL RAHIMI

ist stellvertretender Wirtschaftsminister und vormals Leiter der Abteilung Strategie, Monitoring und Evaluierung im afghanischen Wirtschaftsministerium. Darüber hinaus repräsentiert er Afghanistan im Ständigen Ausschuss für wirtschaftliche und kommerzielle Zusammenarbeit der Organisation für Islamische Zusammenarbeit. Nachdem Rahimi im Jahr 2003 ein Studium der Medizin an der Universität Balkh erfolgreich abgeschlossen hatte, war er zunächst für UN-Habitat in Kabul im Rahmen des Programms „Alphabetisierung und Stärkung von Gemeinden" tätig. 2008 erhielt er einen Masterabschluss in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Mariam Rashid Khan Universität in Kabul und rundete seine Ausbildung im Folgejahr mit einem Master in Policy Economics am Williams College in den USA ab.

Die Rolle seines Ministeriums im afghanischen Wiederaufbauprozess beurteilt Rahimi als zentral: *„Zum einen sind wir für den sektorübergreifenden Strategieplanungs- und Koordinierungsprozess auf nationaler Ebene verantwortlich. Zum anderen prüfen wir die jährlichen Projekt- und Haushaltspläne einzelner Ministerien. Dazu erstellen wir den integrierten nationalen Entwicklungsplan und setzen ihn um".* Seit 2010 erhält Rahimi bei diesen Aufgaben Unterstützung von Integrierten Fachkräften. *„Nicht zuletzt dank der Mitarbeit dieser bislang vier Experten machen wir unseren Job inzwischen wirklich gut. Dennoch werden wir in vielen Bereichen auch weiterhin externe Expertise benötigen."* Mit den in Afghanistan vertretenen internationalen Organisationen hadert Rahimi: *„Trotz des starken und politisch verankerten Mandats des Wirtschaftsministeriums haben die meisten Geber unserem Ressort bislang kaum Beachtung geschenkt."* Für die deutsche Unterstützung ist er daher besonders dankbar. Da die Abteilung Strategie, Monitoring und Evaluierung jedoch in sehr politischen und strategisch bedeutsamen Bereichen tätig ist, ist Rahimi bei der Auswahl externer Experten äußerst wählerisch. *„Wir schauen uns die Kandidaten sehr genau an"*, betont er, *„neben fachlicher Eignung und Loyalität ist für mich entscheidend, dass die Fachkräfte über ein vertieftes Kontextwissen in Bezug auf die politischen und kulturellen Gegebenheiten und Herausforderungen in der afghanischen Behördenlandschaft verfügen."* Die Zusammenarbeit mit den durch das Auswärtige Amt finanzierten Fachkräften ist für Rahimi beispielhaft: *„Jeden einzelnen haben wir in sehr guter Erinnerung, sowohl als Kollegen als auch aufgrund der mitgebrachten Expertise. Besonders gefällt mir das Format der Rekrutierung. Als Arbeitgeber sind wir in hohem Maße an der Auswahl des passenden Kandidaten für die jeweilige Stelle beteiligt und haben dabei sogar das letzte Wort".* Entsprechend vertrauensvoll gestaltet sich das Verhältnis zwischen afghanischem Arbeitgeber und den Integrierten Fachkräften. *„Wir setzen uns zusammen, tauschen uns aus und teilen unsere Ideen miteinander"*, erzählt Rahimi. *„Gemeinsam spielen wir durch, welche Schritte welche Konsequenzen haben könnten. An den Erfolgen, die wir gemeinsam erzielen, messe ich auch den Nutzen des Einsatzes dieser Fachkräfte. Wir sind dankbar, dass die GIZ uns diese besondere Art der Kooperation ermöglicht und uns so hilft, die für den Wiederaufbau unseres Landes gesteckten Ziele zu erreichen".*



Die Zusammenarbeit beim Antikorruptionskomitee ist vertrauensvoll und herzlich. Mit seinen Kolleginnen und Kollegen in der Rechercheabteilung, Frau Basia, Nasrullah Amid, Rustam Paiman und Frau Durani, erstellt Johannes Fritzen (Mitte) Analysen zu Korruptionsfällen.

JOHANNES FRITZEN

Juristischer Berater des Antikorruptionskomitees (MEC)

Entwicklungspolitischer Kontext

Korruption ist eines der gravierendsten Entwicklungshindernisse überhaupt, denn sie führt zu gesamtwirtschaftlichen Verlusten, hebelt demokratische und marktwirtschaftliche Grundprinzipien aus und erzeugt soziale Ungerechtigkeit. Afghanistan rangiert im halbjährlich von Transparency International erstellten Korruptionsindex gemeinsam mit Nordkorea, Somalia und dem Sudan seit Jahren am untersten Ende der Skala und gilt damit als eines der korruptesten Länder der Welt. Die Bemühungen der afghanischen Regierung sowie der internationalen Gebergemeinschaft zur Bekämpfung von Korruption stehen noch in Ihren Anfängen: Die Gründung einer ersten Anti-Korruptionsbehörde im Jahr 2008 schlug fehl, denn bald war diese selbst Opfer von Korruptionsfällen und musste nach öffentlichen Protesten aufgelöst werden.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Das 2011 per Präsidialerlass neu gegründete *Independent Joint Anti-Corruption Monitoring and Evaluation Committee* (MEC) ist ein mit je drei afghanischen und drei internationalen Anti-Korruptions-Experten besetztes Leitungsgremium, dessen Vorsitz halbjährlich zwischen afghanischen und internationalen Vertretern wechselt. Sein Mandat besteht darin, Empfehlungen zu entwickeln, den Stand der Anti-Korruptionsbemühungen der Regierung und der internationalen Gemeinschaft in Afghanistan zu überwachen und zu evaluieren, sowie regelmäßig Staatspräsident, Parlament, Bevölkerung und die internationale Gemeinschaft über den Stand der Korruptionsbekämpfung im Land zu informieren und darüber Bericht zu erstatten. In der täglichen Arbeit unterstützt ein ständiges technisches Sekretariat das Komitee. Unter der Leitung des geschäftsführenden Direktors umfasst es zwei Abteilungen: Recherche, Berichterstattung und Kommunikation zum einen und Monitoring, Evaluierung und Korruptionsanfälligkeits-Beurteilungen zum anderen. Die Belegschaft arbeitet dreisprachig in Dari, Paschtu und Englisch und setzt sich aus rund zwanzig afghanischen und fünf internationalen Mitarbeitern zusammen.

Johannes Fritzen wirkt als Berater in der Rechercheabteilung, wo er Analysen, Berichte und Presseerklärungen verfasst sowie Publikationen begleitet. Darüber hinaus berät der ausgebildete Jurist den gesetzgeberischen Prozess.

Herausforderungen und Wirkungen

Die bestehenden Herausforderungen rund um das Thema Korruption in Afghanistan sind immens und es wird Jahre großer Anstrengungen bedürfen, um das derzeit herrschende Maß an Korruption merklich zu reduzieren. Begünstigt wird Korruption in Afghanistan vor allem durch Vetternwirtschaft und Straflosigkeit, aber auch durch intransparente Verwaltungsabläufe in vielen Behörden. Ihre Bekämpfung wird erschwert durch ein Defizit an Information, den Mangel an empirischen Studien und nicht zuletzt durch den Umstand, dass das Mandat des *Independent Joint Anti-Corruption Monitoring and Evaluation Committee* beschränkt bleibt: Das MEC verfügt, anders als bei klassischen Antikorruptionsbehörden der Fall, nicht über ein staatsanwaltliches Ermittlungs- und Strafverfolgungsmandat und untersucht nur ausnahmsweise Einzelfälle. Solche übergibt es zur weiteren Verfolgung an die Staatsanwaltschaft. Auch dort fehlen jedoch häufig das Know-how, die Erfahrung und die Qualifikation für eine erfolgreiche Strafverfolgung. So war in Afghanistan bis vor kurzem kein juristisches Studium erforderlich, um als Staatsanwalt zu arbeiten.

Berichterstattung, Information der Öffentlichkeit, Bewusstseinsbildung bei Amtsträgern und Akteuren der Privatwirtschaft, sowie die Abgabe von Empfehlungen sind die Hauptaufgaben des MEC, wie Johannes Fritzen erläutert: *„Es werden in unseren Berichten neben Summen nur die Namen bereits überführter Delinquenten veröffentlicht. Unser Mandat sieht es nicht vor, Individuen bloßzustellen. Wir versuchen vielmehr, Korruptionsanfälligkeiten systematisch anzugehen, Lücken aufzuzeigen und durch Empfehlungen publik zu machen, wo Handlungsbedarf besteht. Anschließend prüft unsere Evaluierungsabteilung, was auf*

der Basis unserer Berichte an Fortschritten erreicht wurde.“ Was den gesetzlichen Rahmen anbelangt, so ist dieser laut Fritzen *„bereits sehr gut und hat selbst Deutschland einiges voraus, wie etwa die Ratifizierung der UN-Konvention gegen Korruption (UNCAC), welche durch Afghanistan bereits im Jahr 2008 erfolgte.“* Als *„enormen Vertrauensbeweis“* erachtet er es, dass er an der Erstellung von Gesetzesentwürfen mitwirken darf, welche dann dem Parlament zur Verabschiedung vorgelegt werden. Allein: Die Realisierung bleibt aufgrund fehlender Kompetenzen, aber auch aus politischen Gründen, schwierig.



Allianz gegen Korruption: MEC diskutiert mit Journalisten und Vertretern der Zivilgesellschaft die Rolle der Medien in der Korruptionsbekämpfung.

Im Jahr 2014 arbeitete Fritzen am Nachfolgebericht zum berüchtigten Kabul Bank-Skandal, bei dem nahezu eine Milliarde US-Dollar oder knapp sechs Prozent des afghanischen Brutto-Inlandsproduktes veruntreut wurden. Publikationen zum Problem der illegalen Landnahme durch einflussreiche Eliten, Straflosigkeit von einflussreichen Personen oder einem Bericht zur Effektivität von ausländischer Hilfe, in welchem auch Geberverhalten untersucht und teils sehr kritisch betrachtet wird, runden ein eindrucksvolles Portfolio ab. Die Berichte des MEC werden der Öffentlichkeit über die Presse und über neue Medien zugänglich gemacht. Sie enthalten neben Details zu Korruptionsfällen ebenso viele politische Handlungsempfehlungen. Doch ist die konkrete Wirkung dieser Arbeit laut Fritzen nicht immer messbar: *„Dass wir ergebnisorientierte Arbeit ohne Ergebnisse leisten, liegt in der Natur des Gegenstandes. Langfristig bräuchten wir ein umfangreicheres Mandat, welches uns einerseits erlaubt, individuelle Korruptionsfälle wirksam zu untersuchen und das andererseits die Kooperation der Strafverfolgungsbehörden garantiert.“*

Capacity-Building innerhalb seines Teams rundet die Aufgaben von Johannes Fritzen ab, welches von der Prozessoptimierung über Zeitmanagement-Methoden bis hin zur zielorientierten Gesprächsführung mit Regierungsmitgliedern reicht. Heute konstatiert Fritzen nicht ohne Stolz: *„Durch das vom Auswärtigen Amt geförderte Programm mit inzwischen vier Integrierten und einer Rückkehrenden Fachkraft, welche in verschiedenen Funktionen bei MEC tätig waren, konnten wir die fachliche Kompetenz von MEC deutlich verbessern. Nicht nur mittelbar hat dies dazu geführt, dass sich die neue Regierung auf die Fachexpertise des Komitees verlässt. Nunmehr ist neben Sicherheitsthemen auch die Korruptionsbekämpfung zur obersten Priorität der neuen afghanischen Regierung erklärt worden.“* Fritzen hofft, dass dank des Engagements und der von MEC erzielten Ergebnisse Verwaltungsbehörden künftig besser gegen Korruptionsanfälligkeit gewappnet sind: *„Das Komitee hat schon jetzt dazu beigetragen, die öffentliche Debatte hinsichtlich der Auswirkungen der Korruption anzuregen. Diese Debatte erhöht den Druck auf Entscheidungsträger, sich mit dem Problem grundsätzlich auseinanderzusetzen.“*



DR. RASHED BEHROOZ

ist geschäftsführender Direktor des Ständigen Sekretariats beim *Independent Joint Anti-Corruption Monitoring and Evaluation Committee* (MEC). Dieses setzt sich aus nationalen und internationalen Experten zusammen, die die afghanische Regierung bei der Bekämpfung von Korruption unterstützen. *„Da inzwischen die Erkenntnis Einzug gehalten hat, dass Korruption in Afghanistan nicht nur ein Problem auf Nehmerseite, sondern teilweise auch auf Seiten der Geber ist, ist die Expertise unserer internationalen Mitarbeiter und deren Kenntnis internationaler Organisation und deren Arbeitsweise für MEC äußerst wichtig"*, berichtet Behrooz. Korruption stellt nach wie vor eines der größten Hindernisse für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung in Afghanistan dar. Jüngsten Umfragen zufolge hat sich die Korruptionsanfälligkeit in den vergangenen beiden Jahren sogar noch erhöht. *„An zweiter Stelle, gleich nach der prekären Sicherheitslage, wird Korruption von der afghanischen Gesellschaft als größtes Problem im Land wahrgenommen"*, veranschaulicht Behrooz und bezieht sich dabei auf jüngste Umfragen unter der afghanischen Bevölkerung. *„Das führt vor Augen, dass noch ein sehr weiter und harter Weg vor uns liegt, den wir jedoch unbedingt beschreiten müssen."* Rashed Behrooz verfügt über mehr als 15 Jahre Arbeitserfahrung in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Er ist daher mit der Denk- und Handlungsweise der Akteure in diesem Kontext vertraut - sowohl mit der Seite der Geber als auch mit der der afghanischen Regierungsbehörden. Vor seiner Berufung nach Kabul arbeitete er für fast zehn Jahre im Bereich gute Regierungsführung auf kommunaler Ebene. Unter anderem wirkte er in größeren Projekten der japanischen Entwicklungsagentur JAICA und der amerikanischen Behörde für internationale Entwicklung, USAID, mit.

Aufbauend auf seinen langjährigen Erfahrungen, versucht Behrooz MEC zu dem werden zu lassen, was er eine Einrichtung mit *„Brückenfunktion"* nennt. Er betrachtet MEC als eine Mittlerinstitution zwischen internationalen Geber- und nationalen Nehmerinstitutionen. *„Ziel dabei ist es langfristig, ein Klima des Vertrauens zu schaffen"*, so Behrooz.

Unter den rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ständigen Sekretariats befinden sich mehrere Integrierte Fachkräfte. Behrooz ist sich sicher, dass beide Seiten von dieser Zusammenarbeit profitieren. Für die Integrierten Fachkräfte stellt ihr komplexes und exponiertes Arbeitsumfeld eine besondere Herausforderung dar. *„Sie sammeln hier Erfahrungen, von denen sie zweifelslos auch auf ihrem weiteren beruflichen Lebensweg profitieren werden"*, erklärt Behrooz. Ähnlich gilt dies aber auch für MEC: Nicht nur temporär, sondern auch auf lange Sicht profitiert die Institution von der internationalen Expertise der Integrierten Fachkräfte. Indem sie im Rahmen neuer und innovativer Formate beispielsweise in den Feldern Transparenz und Rechenschaftspflicht mitwirken, unterstützen sie eine nachhaltige Korruptionsbekämpfung in Afghanistan.



Edriss Momen (rechts) berät Prof. Karima Amiry, Direktion für höhere Bildung im Ausland, bei der Entwicklung neuer Eignungstests für Stipendienbewerber.

EDRISS MOMEN

Berater der Abteilung für Stipendienvergabe im Ministerium für Höhere Bildung

Entwicklungspolitischer Kontext

Viele afghanische Fach- und Führungskräfte sind nur unzureichend für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit qualifiziert. Dies liegt vor allem an dem während des Bürgerkriegs und der Taliban-Herrschaft vernachlässigten Bildungs- und Ausbildungssystem, dessen Wiederaufbau Afghanistan bis heute vor große Herausforderungen stellt. Darüber hinaus haben in drei Jahrzehnten Krieg viele hochqualifizierte Menschen das Land verlassen und sich mit ihrem Know-how in Afghanistans Nachbarländern, in Europa oder den USA ein neues Leben aufgebaut. Seit dem Ende des Taliban-Regimes erholt sich das Ausbildungssystem jedoch schrittweise. Auch dank internationaler Unterstützung konnten inzwischen ermutigende Erfolge im Bildungsbereich verzeichnet werden. So herrscht auf dem Campus afghanischer Universitäten mittlerweile wieder reges Treiben: Die Zahl der Studenten und Studentinnen ist seit 2001 von gerade einmal 4.000 auf über 80.000 gestiegen. Dennoch wird es noch Jahre dauern, bis genügend Spezialisten unterschiedlichster Fachbereiche der afghanischen Wirtschaft und dem Staat zur Verfügung stehen. Neben den Bildungseinrichtungen nimmt dabei das Ministerium für Höhere Bildung durch seine landesweite Steuerungsfunktion eine Schlüsselrolle beim Kapazitätsaufbau ein. Hier werden Stipendienprogramme zur Aus- und Fortbildung junger Afghanen im Ausland gesteuert, mit welchen der Aufbau eines qualifizierten Arbeitskräfte-Pools vorangetrieben werden soll.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Edriss Momen ist als Integrierte Fachkraft in der Abteilung Stipendienmanagement des Ministeriums für Höhere Bildung tätig. Im Alter von 14 Jahren kam er als Flüchtling nach Deutschland, absolvierte eine Ausbildung im Hotelgewerbe und legte gleichzeitig per Abendschule das Abitur ab. Anschließend entschied er sich für ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz. Auf seine heutige Tätigkeit im internationalisierten Hochschulwesen steuerte er nicht nur dank eines Studienaufenthalts in Irland zu, sondern auch durch seine Tätigkeit als Tutor im International Office seiner früheren Mainzer Heimatinstitution: *„Diese Erfahrungen haben mich dazu bewogen, einen Beruf im Hochschulbereich anzustreben. Außerdem wollte ich schon immer als Mittler zwischen Afghanistan und Deutschland fungieren.“* Heute arbeitet Momen durch seine Tätigkeit im Ministerium eng mit Entwicklungsvorhaben der GIZ, dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) sowie zahlreichen Max-Planck-Instituten zusammen. Zu seinen Partneruniversitäten für Stipendienprogramme zählen deutsche Universitäten wie die Ruhr-Universität Bochum (Ökonomie), die Bergakademie Freiberg (Geologie) oder auch die Freie Universität Berlin (Informatik).

In der Abteilung für Stipendienvergabe, die unter anderem auch für internationale Beziehungen und die Geberkoordination zuständig ist, arbeiten 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter drei durch das Auswärtige Amt geförderte Integrierte Fachkräfte. Die Abteilung ist in zwei Direktorate untergliedert – das eine ist zuständig für Master- und Ph.D.-Stipendien, das andere betreut Kurzzeitprogramme und Bachelor-Stipendien.

Das Tätigkeitsfeld von Momen erstreckt sich auf drei Bereiche: Den operativen Bereich des Stipendienmanagements sieht er als Kern seiner Arbeit. Hier zählt die Organisation der Sprachtests und der fachlichen Eignungsprüfungen zu seinen Aufgaben, wie auch die Auswahl der Stipendiaten. Diese Tätigkeit koordiniert er mit zahlreichen internationalen Ansprechpartnern, allen voran den Kulturattachés der Botschaften der Geberländer und den Vertretern des DAAD. Darüber hinaus engagiert er sich für den langfristigen Aufbau von Bildungsstrukturen im Land. So hat er die Gründung der Afghan National Agricultural Science and Technology University (ANASTU) im südafghanischen Kandahar mit initiiert. Nicht zuletzt besteht ein großer Teil seiner Arbeit auch aus Capacity-Building im kollegialen Umfeld in Hinblick auf transparente Arbeitsabläufe und verbesserte administrative Strukturen.

Herausforderungen und Wirkungen

Momen berichtet von zahlreichen positiven Wirkungen seiner Arbeit. Inzwischen bietet seine Abteilung bereits 2000 afghanisch-finanzierte Stipendien auf Bachelor-Ebene an. Diese decken nahezu alle Provinzen ab, denn das Ministerium möchte den Menschen in allen Lan-

desteilen Zugang zu Wissen ermöglichen. 30 Prozent der Stipendien gehen an junge Frauen und sechs Prozent an Waisen, die ihre Eltern in den zurückliegenden Kriegsjahren verloren haben. *„Meine sprachliche und kulturelle Affinität zu Afghanistan hilft mir bei dieser Arbeit sehr. Aber auch meine Bikulturalität wird geschätzt und ist in Verhandlungen mit Gebern von großem Vorteil. Nimmt man mich im Ministerium als Afghane wahr, so werde ich von westlichen Partnern als Europäer gesehen“*, erklärt Momen.

Trotz der Erfolge steht das afghanische Bildungssystem noch immer vor großen Herausforderungen, so etwa im Bereich Transparenz. Dies macht sich auch im Tätigkeitsfeld von Edriss Momen bemerkbar. Er erzählt, dass immer wieder Studenten versuchen politische Seilschaften zu aktivieren, wenn sie aufgrund mangelnder universitärer Leistungen nicht zum Zuge kommen – was auch beim Versuch Auslandsstipendien zu erhalten, nicht selten ist. Diese Ansinnen gilt es für Momen abzuwehren. Ungefährlich ist dies in der von Ethnien und Clans durchwirkten Gesellschaft Afghanistans nicht. *„Hier gilt es Fingerspitzengefühl zu zeigen und auf subtile Alarmsignale in den afghanischen Umgangsformen zu achten“*, berichtet Momen.



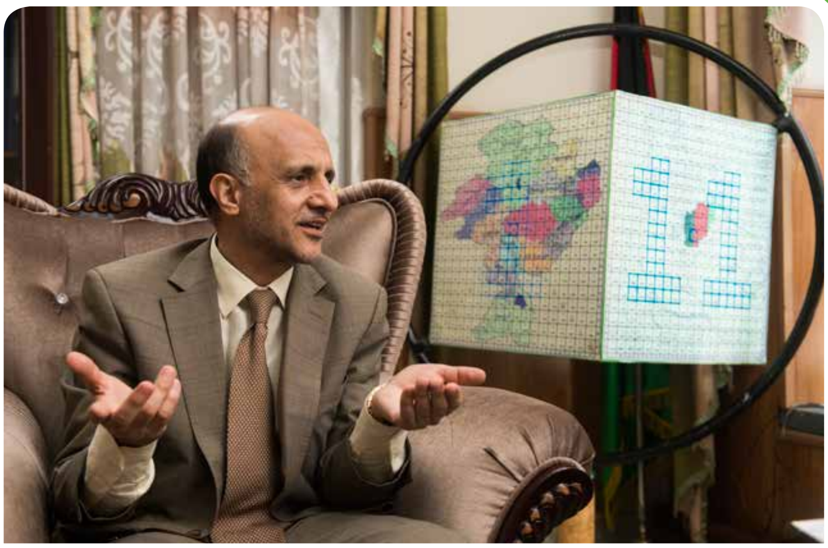
Die Auslandsstipendien sind in der Regel ein großer Erfolg: *„Im Gegensatz zu früher kommen mehr und mehr Leute nach Ende ihres Stipendiums wieder hierher zurück und wollen ihr Wissen in ihrer Heimat einbringen.“* Die traditionellen afghanischen Studienabschlüsse sind inzwischen an das anglo-amerikanische Universitätssystem angepasst, was es Studenten afghanischer Hochschulen leichter macht, ihr Studium in Ausland durch weitergehende Abschlüsse zu vertiefen.

Jetzt geht es Momen darum, auch vermehrt Dozenten fortzubilden – sowohl in methodisch-didaktischen Fertigkeiten als auch auf der inhaltlich-fachlichen Ebene. Hierzu gibt es bereits eine Reihe erfolgreicher Kooperationen. So wurde etwa zwischen 2002 und 2011 rund 3.000 afghanischen Akademikern eine Weiterqualifizierung ermöglicht. In enger Zusammenarbeit mit dem DAAD wurden sie schwerpunktmäßig in den Fächern Germanistik, Informatik, Gute Regierungsführung sowie Natur-, Geo- und Wirtschaftswissenschaften fortgebildet. Die Absolventen dieser Fördermaßnahmen sind heute wichtige Multiplikatoren an ihren Heimathochschulen.

Gerne würde Momen auch mehr ausländische Dozenten nach Afghanistan holen, um die Lehre vor Ort aufzuwerten und Bildungsmittel wirkungsvoller zu nutzen. *„Wenn wir einen renommierten europäischen oder amerikanischen Dozenten für ein Jahr an die Universität Kabul, Kandahar oder Herat holen würden, anstatt 20 afghanische Studenten ins Ausland zu schicken, von welchen fünf möglicherweise nicht zurückkommen, könnten wir das Bildungssystem nachhaltiger und wirtschaftlicher reformieren. Der im Land erzielte Multiplikatoren-Effekt wäre wesentlich stärker“*, rechnet der Betriebswirt vor. Doch Momen weiß auch: *„Wir dürfen uns hier keine falschen Hoffnungen machen, denn die gegenwärtige Sicherheitslage lässt dies in vielen Landesteilen schlicht nicht zu.“*

Momen sieht Afghanistan in Bildungsfragen auf dem richtigen Weg, versteht jedoch auch, warum sich manch nationaler Kollege eher zurückhaltend äußert: *„Dem lokalen Personal wird von Regierungsseite zu wenig finanzielle Absicherung geboten und so sehen einige Kollegen keine Zukunftsperspektiven für sich im Staatsdienst. Bei einem Einstiegsgehalt von 10.000 Afghani, das sind etwa 160 Euro, einschließlich ausbezahlter Überstunden, fehlt vielen der finanzielle Anreiz sich zu engagieren.“* Obwohl seine Kollegen im Bildungsministerium sehr wohl wissen, dass er als Integrierte Fachkraft von Deutschland finanziell gefördert wird und ungleich mehr verdient als sie selbst, fühlt sich Momen akzeptiert und geschätzt und nennt das Arbeitsklima ein äußerst gutes. *„Die Motivation und Expertise der Integrierten Fachkräfte genießt ein sehr hohes Ansehen. Wenn wir irgendwo auftauchen, heißt es scherzhaft: ‚Die Almanis kommen, jetzt wird alles gut‘. Viele Kollegen schätzen unsere Arbeitsweise und unsere im Ausland gesammelte Berufserfahrung. In Europa oder den USA verlangen die Arbeitgeber Engagement, Pünktlichkeit und eine hohe Arbeitsmoral. Wenn die afghanischen Kollegen mit uns Rückkehrern zusammenarbeiten, sehen sie, dass wir auch am Wochenende noch um 23:00 Uhr E-Mails bearbeiten, wenn es nötig ist und sie sehen am Erfolg unserer Arbeit, dass sich dieser Einsatz lohnt. Das entfaltet hier durchaus Nachahmereffekte“*, weiß Momen zu berichten.

Studentenleben auf dem Campus der Universität Kabul.



PROF. DR. OSMAN BABURY

ist stellvertretender Minister für Höhere Bildung. Durch ein Jahrzehnt der Besatzung und den sich daraus entwickelnden Krieg ist das Niveau der höheren Bildung in Afghanistan international nicht wettbewerbsfähig. *„Wir haben von früher ein sehr rigides, zentralisiertes und kaum dienstleistungsorientiertes System geerbt“*, erzählt Osman Babury. *„Auch unsere Verfassung spiegelt daher noch nicht hinreichend die Transformation von einer straff gelenkten Planwirtschaft zu einer freien demokratischen Ordnung wider. Aber wir gehen Schritt für Schritt voran“*, weiß Babury zu berichten. *„Beispielsweise werden Dekane heute nicht mehr vom Ministerium eingesetzt, sondern sie werden innerhalb der Fakultäten gewählt. Das ist ein großer Fortschritt.“* Babury schätzt und begrüßt das Personalinstrument der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte: *„Sie bringen internationales Know-how und Erfahrung mit und sind so nah an ihrem afghanischen Arbeitgeber, dass sie dessen Wünsche und Bedürfnisse schnell erfassen und darauf reagieren können.“*

DR. ELHAM SHAHEEN

pflichtet ihm bei: *„Das Programm ist eine große Bereicherung für uns, denn die Personaldecke, die der Regierung zum Aufbau der Institutionen und des Landes zur Verfügung steht, ist äußerst dünn.“* Für den Abteilungsleiter für Geberkoordination sind die Ausbildungsprogramme und Aufbaukurse an ausländischen Universitäten, die das Hochschulministerium mit Hilfe internationaler Geber für Studierende und Regierungsbeamte organisiert, ein Mittel um die Engpässe an qualifiziertem Personal langfristig zu überwinden. *„Doch bis wir dieses Know-how in Afghanistan selbst generieren können wird noch einige Zeit vergehen. Bis dahin sind wir auf Unterstützung von außen angewiesen“*, betont Shaheen. *„Letzte Woche habe ich Hiroshima in Japan besucht. Beim Gang durch das Museum wurde mir klar, was den Menschen dort wiederfahren war und wie sie dennoch die Kraft gefunden haben, wieder ganz neu zu beginnen. Das hat mich tief beeindruckt und meine Überzeugung, dies auch in Afghanistan schaffen zu können, gestärkt.“*



Shaheen ist überzeugt, dass die Rückkehrer unter den Fachkräften schon jetzt ein neues Afghanistan vorfinden. *„Das motiviert sie und so geben sie wirklich ihr Bestes, um weitere notwendige Veränderungen in Afghanistan anzustoßen und auch umzusetzen. Das macht uns allen Mut.“*



Bei Prof. Said Tingar rennt Jens Fischer-Chandail mit seinen Ideen offene Türen ein: Zusammen fördern sie unternehmerisches Denken bei den Studierenden – auch jenseits des Lehrbetriebs..

DR. JENS FISCHER-CHANDAIL

Berater der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Kabul

Entwicklungspolitischer Kontext

Laut *Internationaler Arbeitsorganisation* (ILO) sind acht von zehn Afghanen ungelernte Tagelöhner, die kaum von ihrem Verdienst leben können. Die Zahl der Arbeitslosen wurde von der *National Union of Afghanistan Workers* im Jahr 2014 mit 56 Prozent beziffert. Der Zugang zu Bildung ist für die junge Generation oft der einzige Weg, Armut und Arbeitslosigkeit zu entkommen. Doch selbst gut ausgebildete Afghanen haben es schwer, adäquate Arbeitsstellen zu finden, da Investitionen angesichts der prekären Sicherheitslage oftmals ausbleiben. Zudem existiert ein nur schwach ausgeprägter Privatsektor, der nicht genügend Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. Der Abzug der internationalen Schutztruppen und der Rückgang der Hilfsgelder für Afghanistan – verbunden mit dem Abbau vieler, einst von der Gebergemeinschaft geförderter, Stellen – verschärft diese Problematik weiter. Ökonomen raten daher dringend zu weiteren Investitionen in die wirtschaftliche Infrastruktur des Landes und verlangen eine Harmonisierung der Gesetzgebung, um ausländische Investitionen zu erleichtern. Darüber hinaus fordern sie Forschung und Lehre nicht nur an internationalen Standards zu orientieren, sondern diese auch auf die Bedarfe des lokalen Arbeitsmarktes auszurichten.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Seit 2013 berät Jens Fischer-Chandail den Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Kabul, Professor Said Mohammad Tingar. Seine Beratungstätigkeit ist dabei sehr vielfältig und erstreckt sich von der Lehre bis hin zur Profilbildung der Fakultät und der Verbesserung der universitären Infrastruktur. Dabei schöpft Fischer-Chandail aus einem reichen beruflichen Erfahrungsschatz: An der Hochschule Flensburg hatte er eine Professur für Marketing, Werbung und neue Medien am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften inne und lehrte an der Universität Hamburg Kulturmanagement. Außerdem blickt er auf eine erfolgreiche Karriere als Unternehmer in der IT- und Kommunikationsbranche zurück. *„Gerade diese wichtige Verlinkung zwischen Theorie und Praxis bringe ich hierher“*, macht Fischer-Chandail klar. Wie aber funktioniert diese Beratung? *„Das ist nicht so, als kämen Sie von ‚Boston Consulting‘ mit einer knallharten Agenda, das funktioniert hier völlig anders. Es geht nicht immer auf dem direkten Weg und oft auch nicht schnell. Voraussetzung ist, dass die afghanischen Kollegen einen akzeptieren und das persönliche Verhältnis zum Vorgesetzten stimmt.“* Primär sind in seinem Fall zwar der Dekan und der Dekanatsvorstand zu beraten, erklärt er, *„aber meine Tür steht jedem offen, der Rat sucht. Ich berate die jüngeren Dozenten genauso wie Studierende, die sich mit ihren Fragen an mich wenden, auch wenn das nicht explizit in meiner Stellenbeschreibung steht.“*

Herausforderungen und Wirkungen

Auf dem mit unzähligen Pinien bestandenen Campus der Universität Kabul - einer Art Gartenstadt - steht Fischer-Chandail vor vielen Herausforderungen: *„Im Vergleich zu deutschen Fakultäten fehlt es hier an fast allem. Die Infrastruktur ist marode und die Gebäude, die meist noch aus der Zeit der sowjetischen Besatzung stammen, wurden nach dem Bürgerkrieg oft nur notdürftig renoviert. Aber es gibt kluge Leute, die willens sind, Dinge anzustoßen und zu verändern – das macht mir Mut.“* Neben den baulichen Mängeln besteht aus seiner Sicht auch fachlich und didaktisch Reformbedarf: *„Selbst im regionalen Vergleich ist das Niveau der Lehre sehr niedrig. Der Begriff ‘Vorlesung‘ wird allzu oft missverstanden. Dozenten lesen etwa einfach veraltete Skripte vor, die teils noch aus ihren Studienzeiten in der ehemaligen DDR oder der Sowjetunion stammen. Neben zentraler Planwirtschaft werden die alten ideologischen Diskurse gelehrt.“*

Fischer-Chandail engagiert sich, um die bestehende Kluft zwischen europäischen und afghanischen Bildungsstandards zu verringern. So initiierte er die erste Fachzeitschrift für Wirtschaftswissenschaften auf Paschtu und Englisch mit dem Titel *Quarterly Journal of Economics (Eqtessadi Zerene - da Eqtessadi Pohenze Elmi Mudschala)* und konnte genügend Sponsoren gewinnen, so dass die Zeitschrift regelmäßig

erscheint. Hier haben die Lehrenden die Möglichkeit, Beiträge zu veröffentlichen und ihre Ideen vorzustellen. Dafür erfahren sie sowohl in Afghanistan als auch international Wertschätzung. Ebenso ist Fischer-Chandail bestrebt, universitäre Partnerschaften aufzubauen, wiederzubeleben und zu pflegen. Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum beispielsweise konnten bisher Fortbildungen für dreißig Professoren und Dozenten durchgeführt werden. Auch mit der Fachhochschule Frankfurt und der Universität Dehli hat Fischer-Chandail Kooperationen angeregt, so etwa zum Thema Studierendenaustausch und zur gemeinsamen Forschung auf dem Gebiet der Entwicklung der Binnenwirtschaft.



Ein Hauptanliegen Fischer-Chandails ist es, unternehmerisches Denken sowohl in der Fakultät als auch unter den Studierenden zu fördern: *„Das Studium sollte sich an den Qualifikationen orientieren, die in Afghanistan auch tatsächlich gebraucht werden, denn nur damit lassen sich die Chancen der Studenten auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.*“ Ein von Fischer-Chandail initiiertes Marketing Helpdesk regt junge Graduierende zu Ideen einer Firmengründungen an und beantwortet drängende Fragen: *„Wie gründe ich eine Firma? Welche Qualifikationen sind nötig, um eine Firma zu führen? Wie betreibe ich Branding? Wie komme ich an Geld? Oder wie schreibe ich einen Businessplan?*“ Mittelfristig soll der Campus nach Fischer-Chandails Vision auch einen Technologie-Park und einen Business-Inkubator beherbergen. Dies würde eine sichtbare Verbindung zwischen universitärer Ausbildung und dem Arbeitsmarkt schaffen.

Insbesondere liegt Fischer-Chandail die Förderung von Frauen am Herzen: Unter dem Banner *„Economic Women Empowerment“* berät er daher das Frauenministerium zu Unternehmensgründungen durch Frauen, etwa bei der Vermarktung von Trockenfrüchten und in den Bereichen Werbung und Logistik. Noch gibt es zwar keine Professorinnen an Kabuls wirtschaftswissenschaftlicher Fakultät, dafür aber bereits drei jüngere Dozentinnen unter den insgesamt 30 Lehrkräften. Nur rund zehn Prozent der Studierenden an der Fakultät sind bislang weiblich. Zu ihrer Förderung hat Fischer-Chandail auf dem Campus den Grundstein für ein Internet-Café für Frauen gelegt: *„Wir möchten dieses Café ‚ITea-House‘ nennen und darin auch ein Helpdesk für Frauen einrichten“*, erzählt er.

Der engagierte Deutsche glaubt, dass man seine Arbeit nicht nur aufgrund der innovativen Ideen schätzt, die der Universität viel öffentliche Aufmerksamkeit bescheren, sondern auch, weil er nicht als ein von außen eingekaufter oder aufgedrängter Berater wahrgenommen wird. *„Da ich mit meinem lokalen Arbeitsvertrag auch ganz offiziell Beschäftigter der Universität Kabul bin, trete ich sowohl nach innen wie auch nach außen als Vertreter unserer Fakultät auf. Das bringt mir unter den Kollegen Wohlwollen und Wertschätzung ein.“*

Für seine Ideen wirbt er offensiv Mittel für die Universität bei Geberorganisationen ein. *„Das klappt ganz gut, weil ich mit meinen Kollegen konkrete Ideen entwerfe und diese publikumswirksam für unsere Universität bewerbe.“* Von seinen Kolleginnen und Kollegen zeigt sich Fischer-Chandail ohnehin sehr angetan: *“Jeden Tag sehe ich sie aufs Neue für eine bessere Zukunft Afghanistans kämpfen, im Kleinen wie im Großen. Das bewundere ich, das fasziniert und motiviert mich.“*

Gut besucht: Vorlesungen in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kabul.



PROF. DR. SAID MOHAMMAD TINGAR

ist Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kabul. Wie viele der Afghanen, die heute den Wiederaufbau ihres Landes vorantreiben, hat auch Mohammad Tingar die Auswirkungen des Krieges am eigenen Leib erfahren: *„Kaum hatte ich mein Studium an der Universität Kabul beendet, habe ich mein Haus in den 1980er Jahren durch einen Raketenangriff verloren. Daraufhin bin ich mit meiner Familie über Usbekistan nach Deutschland geflohen.“* Dort promovierte er 1990 an der Humboldt Universität Berlin in Finanzwissenschaft. Den Prozess der deutschen Wiedervereinigung und den Mauerfall erlebte er hier hautnah mit. Heute leitet der Professor für Ökonomie die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät an der Universität Kabul. An der Hochschule werden derzeit rund 28.000 Studierende ausgebildet.

„Die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät existiert seit fast 60 Jahren und ist eine der ältesten des Landes. Zurzeit sind hier etwa 2.500 Studierende eingeschrieben. Das Gebäude, in dem wir uns befinden, wurde damals mit deutscher Hilfe gebaut – das ist ein schönes Symbol der Tradition unserer Partnerschaft mit Deutschland“, erklärt Tingar. Trotz der Jahrzehnte alten Tradition der Fakultät kämpft sie heute mit Mängeln der Infrastruktur sowie mit didaktischen und fachlichen Schwächen ihrer Dozenten. Der Campus ist zwar malerisch und großzügig angelegt, jedoch sind keine Gelder vorhanden, um eine angemessene Ausstattung mit Lehrmaterialien und Computern sicherzustellen. Tingar macht klar: *„Für unseren neuen Master-Studiengang Wirtschaftsinformatik, den wir 2014 eingerichtet haben, bräuchten wir dringend ein spezialisiertes Fachlabor. Dazu fehlen im Moment leider die Mittel. Ebenso fehlen uns zentrale Lehrbücher, die hier nicht verfügbar und zudem sehr teuer in der Anschaffung sind.“*

Mittlerweile können die Studierenden seiner Fakultät zwischen drei spezialisierten Master-Abschlüssen in Makroökonomik, Bankwesen und Finanzen sowie Wirtschaftsinformatik wählen. In Kürze ist die Einführung eines weiteren Master-Programms im Bereich Management geplant.

Dekan Tingar ist froh über die Unterstützung durch die Integrierte Fachkraft Jens Fischer-Chandail in seinem Dekanat: *„Wir benötigten eine Persönlichkeit mit dezidiert akademischem Hintergrund, die aber über den Tellerrand des Faches hinausblicken kann. Nachdem unser Antrag auf eine Integrierte Fachkraft von deutscher Seite genehmigt wurde, waren wir eng in die Auswahl eingebunden. Herr Fischer-Chandail betreibt ein sehr gutes internationales Wissenschaftsmarketing. Selbst in seiner Urlaubszeit in Deutschland versucht er, Kontakte zu deutschen Universitäten zu knüpfen und sie als Partner zu gewinnen. Auch hier an der Universität hat er sehr gute Kontakte zu Kollegen aus anderen Fakultäten etabliert.“*



Einst lernte Ibrahim Arify (links) sein Handwerk als Kameramann bei Afghan Film. Heute leitet er als dessen Generaldirektor die Rettung der afghanischen Filmschätze.

IBRAHIM ARIFY

Generaldirektor der staatlichen Filmgesellschaft Afghan Film

Entwicklungspolitischer Kontext

Nach langen Jahren blutiger Auseinandersetzungen stellt die gemeinsame Kultur und Geschichte Afghanistans ein zentrales Element der Identitätsbildung für die Nachkriegs-Gesellschaft dar. Die Taliban-Herrschaft hinterließ in vielen Bereichen tiefe Narben im Land und führte zum Verlust unwiederbringlicher Kulturschätze. So erließen die Radikalislamisten ein Schulverbot für Mädchen, verdrängten Frauen aus dem Berufsalltag und verbannten Musik und Lebensfreude aus dem öffentlichen Raum. Im afghanischen Nationalmuseum zerschlugen sie alles, was im Ruch des Unislamischen stand oder aus Zeiten vor der islamischen Eroberung stammte. Ausgrabungsstätten buddhistischer Heiligtümer ebenso wie historische Stadtanlagen wurden geplündert und die weltberühmten Buddha-Statuen von Bamiyan gesprengt.

Kulturelle Schätze wieder ans Licht zu bringen, sich mit ihnen auf die gemeinsame Vergangenheit besinnen – das ist daher eines der wichtigsten Anliegen von *Afghan Film*. 1996 forderten die Taliban von den damals 240 Mitarbeitern des Instituts, sämtliche Filmrollen herauszugeben, um sie zu zerstören. Ein großer Teil der afghanischen Filmschätze ging damals verloren. Doch eine Reihe couragierter Angestellter konnten unter Lebensgefahr mehrere tausend afghanische Filme auf dem weitläufigen Gelände des Filminstituts vergraben und hinter doppelten Wänden verstecken. Vielen dieser Filme wurden inzwischen wieder entdeckt und unter der Regie von Ibrahim Arify, der die 2001 wieder eröffnete Filmgesellschaft leitet, geborgen und gesichert.

Afghan Film, das in Medienberichten gerne das *„afghanische Hollywood"* oder die *„UFA Afghanistans"* genannt wird, erfüllt unterschiedliche Rollen: So dient es als zentrale Archivierungsinstitution, aber auch als öffentliche Film-Produktionsstätte sowie als Lizensierungsbehörde für Cineastik. Darüber hinaus nimmt *Afghan Film* auch eine wichtige Rolle im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wahr und vertritt das Land weltweit und durchaus selbstbewusst und erfolgreich bei internationalen Filmfestspielen. Auf der Biennale in Venedig wurde *Afghan Film* und der Arbeit Arifys in diesem Jahr mit dem Dokumentarfilm *„A Flickering Truth"* ein Denkmal gesetzt.

Arbeitsumfeld, Tätigkeitsfeld und Profil der Fachkraft

Ibrahim Arify leitet die staatliche Filmgesellschaft mit ihren heute 77 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit 2012 als Generaldirektor. 50 spezialisierte Fachleute arbeiten in unterschiedlichen Abteilungen wie Filmproduktion, Archiv, Ton oder Rechtevergabe und Lizensierung. Die Bergung und Restaurierung des historischen Archivmaterials, stellt für Arify eine besondere Herausforderung dar. Er hofft diese historischen Dokumente aus der Geschichte Afghanistans, darunter Wochenschauen aus den 1920er Jahren, digitalisieren und damit dauerhaft sichern zu können. *„Die afghanische Gesellschaft, aber auch die Welt sollte wissen: Was ist Afghanistan heute? Was war es damals? Wir haben sehr viel Material auf Zelluloid geborgen, das der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden muss"*, berichtet Arify eindringlich. Er betrachtet seine Arbeit nicht nur als Sicherung eines Teils des nationalen Kulturerbes, sondern auch als Beitrag zum Aufbau einer Toleranz-basierten nationalen Identität jenseits tradierter Konfliktlinien. Ein Stipendium führte den gelernten Kameramann zunächst ans Kino-Institut Kiew, danach an die Filmakademie Moskau und zum Privaten Fernsehsender Khozar Ireston nach Ossetien. Seit 1995 lebte Arify dann in Deutschland und arbeitete unter anderem für die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender ARD und ZDF. Nach dem Sturz der Taliban kehrte er mit einem der ersten Flugzeuge nach Afghanistan zurück – zunächst als Berichterstatter für das ZDF, ab 2008 dann als Entwicklungshelfer bei der staatlichen Fernsehanstalt Radio Television Afghanistan (RTA). Seit 2012 ist er als Integrierte Fachkraft bei Afghan Film tätig, der Institution wo er sein Handwerk einst gelernt hatte: *„Es war ein Traum für mich, eines Tages nach Afghanistan zurückkehren zu können und etwas für mein Land zu tun. Ich hatte damals mit Hilfe der afghanischen Regierung mein Studium absolviert, habe danach aber stets in Deutschland gearbeitet. Nun habe ich das Gefühl, durch meine Tätigkeit etwas zurückgeben zu können."*

Herausforderungen und Wirkungen

Als seinen größten Erfolg betrachtet Arify die Rettung der Institution *Afghan Film* und deren Filmarchiv. Nach der jüngsten Evaluierung steht die Einrichtung heute gemeinsam mit dem Nationalarchiv mit

der Bestnote auf Rang eins der kulturellen Einrichtungen Afghanistans. Über 8.000 Filmrollen wurden wiedergefunden und in langwierigen Prozessen erfasst, katalogisiert, neu verwahrt, beschriftet, restauriert und schließlich archiviert. *„Dabei erlebten wir manche Überraschung. Auf dem Dach etwa fanden wir eine Rolle Filmmaterial aus dem Jahr 1968, die einen Staatsbesuch von König Zahir Schah in Deutschland zeigte, unter anderem auf dem Petersberg im damaligen Gästehaus der Bundesregierung. Genau dort also, wo über 30 Jahre später die internationale Afghanistan-Konferenz stattfand“*, erzählt Arify. Für die vollständige Digitalisierung des historisch einmaligen Materials stehen zurzeit nicht ausreichend Geräte zur Verfügung. Deshalb geht die Digitalisierung nur allmählich voran. Dennoch: Der Grundstein zur dauerhaften Sicherung des nationalen filmischen Kulturerbes ist gelegt.



Arify sorgt in seinem Tätigkeitsfeld auch für den Austausch unter jungen afghanischen Regisseuren. Sind ausländische Filmemacher in Kabul zu Gast, treffen sie sich oft bei *Afghan Film* zur kritischen Diskussion nationaler wie internationaler Neuerscheinungen. Auch Studierende der Universität Kabul bezieht Arify in diesen „Cine-Club“ mit ein. Er stellt der Universität Geräte zur Verfügung und fördert Studierende mit praktischen Ausbildungselementen.

Um afghanische Filmproduktionen auch den Menschen in der Provinz zugänglich zu machen, hat Arify die *„Mobile Cinemas“* ins Leben gerufen. Von der historischen Dokumentation bis hin zum Spielfilm bieten die mobilen Kinos ein breites Spektrum an Unterhaltung. *„Die Reaktionen sind enthusiastisch; regelmäßig werden wir gebeten über Nacht zu bleiben und am darauffolgenden Tag einen weiteren Filmabend für Frauen und Mädchen abzuhalten. Vor allem zeigen wir Informationsfilme. Gerade wo bei uns viele Leute noch nicht lesen und schreiben können, sind sie auf Informationsquellen anderer Art angewiesen. Die wollen wir ihnen bieten“*, betont Arify engagiert. Plastisch schildert er die Situation an den Vorführungsorten: *„Wo wir hingehen gibt es kein Wasser, keine Kanalisation, keinen Strom, kein Fernsehen. Wir zeigen Filme für Schüler, Lehrer, für Bürger. Das waren sehr ermutigende Erfahrungen und sie sind so wichtig für die Menschen auf dem Land.“*

Afghan Film kontrolliert auch, welche ausländischen Filme nach Afghanistan kommen und dort gezeigt werden dürfen. Arify erklärt: *„Politisch gibt es keine Einschränkungen, aber moralisch haben wir einige Restriktionen. Wir dulden keine Hetze gegen einzelne Gruppen, egal ob sie sich gegen das Christentum, das Judentum oder gegen ethnische Gruppen richtet.“* Arify hat sich mit Erfolg dafür eingesetzt, dass Filmproduktionen auch aus Ländern importiert werden dürfen, mit denen Afghanistan keine diplomatischen Beziehungen unterhält. In der Vergangenheit war das untersagt. Sein Standpunkt ist eindeutig: *„Nicht mit allen Ländern möchten wir diplomatische Beziehungen unterhalten – aber menschliche und kulturelle Beziehungen auf jeden Fall!“* Umgekehrt setzte er durch, dass weltweit allen Staaten die Rechte gewährt werden, afghanische Produktionen vorzuführen. Schließlich berät Arify den Kulturminister und dessen Stellvertreter in Sachen Cineastik: Wo sollte Afghanistan international vertreten sein? Auf welchen Festivals soll sich das Land vorstellen? Welche Unterstützung kann Regisseuren gewährt werden? Heute kooperiert *Afghan Film* mit Festivals auf der ganzen Welt und kann bereits auf eine Oscar-Nominierung in der Kategorie Kurzfilm für den 2011 gedrehten Film *Buzkashi Boys* verweisen

Für Arify steht fest: *„Das Programm der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte ist maßgeschneidert für Afghanistan. Wir arbeiten hier nicht nur als Berater, sondern gleichzeitig auch als Macher und können so viele neue Impulse setzen und mit dem Herz hinter unseren Projekten stehen. Als Integrierte Fachkraft wird man nicht nur von deutscher Seite gefördert, sondern erfährt auch innerhalb der afghanischen Ministerien sehr viel Wertschätzung und Unterstützung.“*

 Über Jahre vergraben, um sie vor der Zerstörungswut der Taliban zu bewahren; heute gilt es das Filmmaterial zu restaurieren und digital zu sichern.



DR. OMAR SULTAN

ist Berater des Ministers und ehemaliger stellvertretender Minister für Kultur und Information. *„Was wir in diesem Land brauchen, ist Bildung, Bildung, Bildung, denn Bildung allein ist die Basis für Kultur. Gewehre, Bomben und Armeen werden Afghanistan nicht helfen können, egal von welcher Seite diese kommen“*, ist Omar Sultan überzeugt. Er war bis Ende 2012 stellvertretender Minister für Kultur und Information und verantwortlich für die ersten Integrierten Fachkräfte, die im Ministerium eingestellt wurden. Heute koordiniert der studierte Archäologe und leidenschaftliche Gitarrist die Zusammenarbeit zwischen dem Kulturministerium und dem Ministerium für Bergbau. *„Als Bundespräsident Gauck im Dezember 2012 auf Staatsbesuch nach Afghanistan kam wurde ich ihm auf einem Empfang vorgestellt“*, erinnert sich Sultan. Gauck fragte ihn, was denn dem Land langfristig Frieden bringen könne. Da antwortete Sultan: *„Wenn wir ein vereinigtes Afghanistan sehen wollen, dann kann das nur über den Weg der Kultur gehen. Wir haben sehr unterschiedliche Stämme und ethnische Gruppen, aber was uns alle verbindet ist unsere gemeinsame Kultur.“*

SAYED MOSSADEQ KHALILI



ist stellvertretender Minister für Information und Kultur. Dass dies gegenwärtig noch nicht in den Köpfen und Herzen von Teilen der Bevölkerung angekommen ist, zeigen Anschläge wie derjenige vom Mai 2014 auf Sultans Nachfolger, Sayed Mossadeq Khalili. Auch Khalili, der in Frankreich Geschichte studierte und über Afghanistans architektonisches Erbe promovierte, unterstreicht die Einschätzung, dass Frieden dauerhaft nur in Verbindung mit Bildung und Kultur zu erreichen ist: *„Ich glaube daran, dass das Verständnis der eigenen Kultur und die Kenntnis anderer Kulturen die Menschen einander näher bringt. Mit kulturellem Verständnis und kultureller Toleranz ist es auch einfacher, wirtschaftliche und politische Hindernisse zu überwinden.“* Über 1200 Einzelmonumente und 5000 archäologische Stätten sind in Afghanistan gefährdet. Sie zu erhalten ist laut Khalili ein Zeichen von Selbstbewusstsein. Sie sind ein kleines Mosaiksteinchen einer gemeinsamen Identität und ihre Erforschung und ihre Bewahrung schafft ein Zugehörigkeitsgefühl zu einem das Volk verbindenden Erbe. Die Wahl Bamiyans zur Kulturhauptstadt Südasiens 2015, wo einst die berühmten Buddha-Statuen von den Taliban zerstört wurden, trägt hierzu ebenso bei wie die Sicherung moderner Einrichtungen wie Afghan Film, die einst ebenfalls Ziele des Zerstörungseifers der Radikalislamisten wurden.

„Ich wünsche mir sehr, dass das Programm der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte weiter besteht und wir auf diesem Weg Unterstützung erhalten“, unterstreicht Sultan eindringlich, „Es ist eines der besten Programme, die in diesem Land durchgeführt werden!“



Zusammenarbeit in Selbstbestimmung
und Eigenverantwortung



Zusammenarbeit in Selbstbestimmung und Eigenverantwortung

Zum 31. Dezember 2014 lief das Mandat der International Security Assistance Force (ISAF) zur Befriedung und Stabilisierung Afghanistans nach dreizehnjähriger Laufzeit aus. Das Engagement von 50 Staaten mit bis zu 130.000 Soldaten war einer der bedeutendsten Truppeneinsätze der internationalen Gemeinschaft seit dem Zweiten Weltkrieg. Ende vergangenen Jahres übergaben die letzten an der Mission beteiligten Staaten – darunter auch die Bundesrepublik Deutschland – die Sicherheitsverantwortung in ihren jeweiligen Einsatzgebieten an die afghanischen Streitkräfte.



Der Abzug der ISAF-Truppen stellt einen Meilenstein im afghanischen Wiederaufbauprozess dar und eröffnet ein neues Kapitel hin zu mehr Eigenverantwortung der afghanischen Regierung. Ohne Zweifel bleibt die Befriedung Afghanistans auch künftig eine Herausforderung und notwendige Bedingung für eine nachhaltige Entwicklung des Landes. Mit der *Resolute Support* Mission stellt die NATO Afghanistan daher weiterhin rund 12.000 internationale Militärs zur Seite, um diese Aufgabe bewältigen zu können, darunter bis zu 850 deutsche Soldaten. Sie unterstützen und beraten die inzwischen etwa 350.000 Mann starken afghanischen Sicherheitskräfte und bilden sie weiter. Deutschland wird auch künftig das Feldlager der Bundeswehr in Mazar-e Sharif betreiben und übernimmt als sogenannte Rahmennation die Sicherheitskoordination in der Nordregion.

„Deutschland trägt Verantwortung" betonte Bundeskanzlerin Angela Merkel auf einer Pressekonferenz mit dem afghanischen Staatspräsidenten Mohammad Ashraf Ghani im Dezember 2014 in Berlin. Dieser Linie folgend unterstützt die Bundesrepublik das Land über den Sicherheitssektor hinaus auch nach 2014 – mit Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Beschäftigungsförderung, Gute Regierungsführung, Justiz, Polizeiausbildung, Energie- und Wasser, Kultur, Menschenrechte, Gesundheit sowie humanitäre Hilfe.

Die Taliban und andere militante Kräfte werden rein militärisch wohl nicht zu besiegen sein, weder von internationalen noch von afghanischen Truppen. Die afghanische Regierung will die Bevölkerung daher durch nachfrageorientierte Dienstleistungen und einen funktionierenden Staat, der seine Verpflichtung und Verantwortung wahrnimmt, von dessen Wert überzeugen. Schätzt die Mehrheit der Gesellschaft die staatlichen Strukturen und profitiert von diesen, setzt sie sich auch für deren Erhalt ein. Für die nun beginnende „Dekade der Transformation" ist es daher von entscheidender Bedeutung, öffentliche Verwaltungsstrukturen weiter erfolgreich und über die städtischen Ballungszentren hinaus auszubauen und diese an den Bedürfnissen der Bevölkerung zu orientieren. Dies bedarf primär der zivilen entwicklungsorientierten Kooperation, die aber zunächst noch militärisch begleitet werden muss. Der in dieser Publikation vorgestellte Beitrag

Vorige Doppelseite: Viele Afghanen möchten ihr Land selbstbestimmt und eigenverantwortlich weiterentwickeln. Zu ihnen gehört auch der amtierende Gouverneur der Provinz Badakhshan, Dr. Shah Wali Allah Adib (Mitte), hier bei der Eröffnungsfeier einer von Deutschland geförderten Schule. **Oben:** Unter den Taliban verboten, sind Drachen zum Symbol des neuen Freiheitsgefühls in Afghanistan geworden.

zur Unterstützung des Aufbaus der afghanischen Ministerien und Verwaltungssysteme ist eines von vielen Beispielen dieser fortlaufenden Zusammenarbeit.

Seit 2001 wurden erhebliche Fortschritte im Aufbau Afghanistans und seiner Institutionen erzielt: Die Einnahmen des Staates sind gestiegen, die Fachlichkeit der Staatsbediensteten hat sich verbessert und die Zusammenarbeit zwischen den Ressorts ist routinierter und effizienter geworden. Das führte zu deutlichen Verbesserungen im Bildungs- und Gesundheitssektor, ebenso wie in der Energieversorgung. Auch das Pro-Kopf-Einkommen hat sich durchaus positiv entwickelt und liegt mittlerweile im südasiatischen Durchschnitt.

Es sind solche Entwicklungen, auf die die afghanische Regierung zu Recht stolz sein kann. Gleichzeitig bedarf es jedoch weiterhin einer entschlossenen finanziellen, technischen und fachlichen Unterstützung von außen, damit das Land in Zukunft auf eigenen Beinen stehen kann. Auch das Engagement der überwiegend gut ausgebildeten und sehr gut vernetzten afghanischen Diaspora spielt hierbei eine bedeutende Rolle.

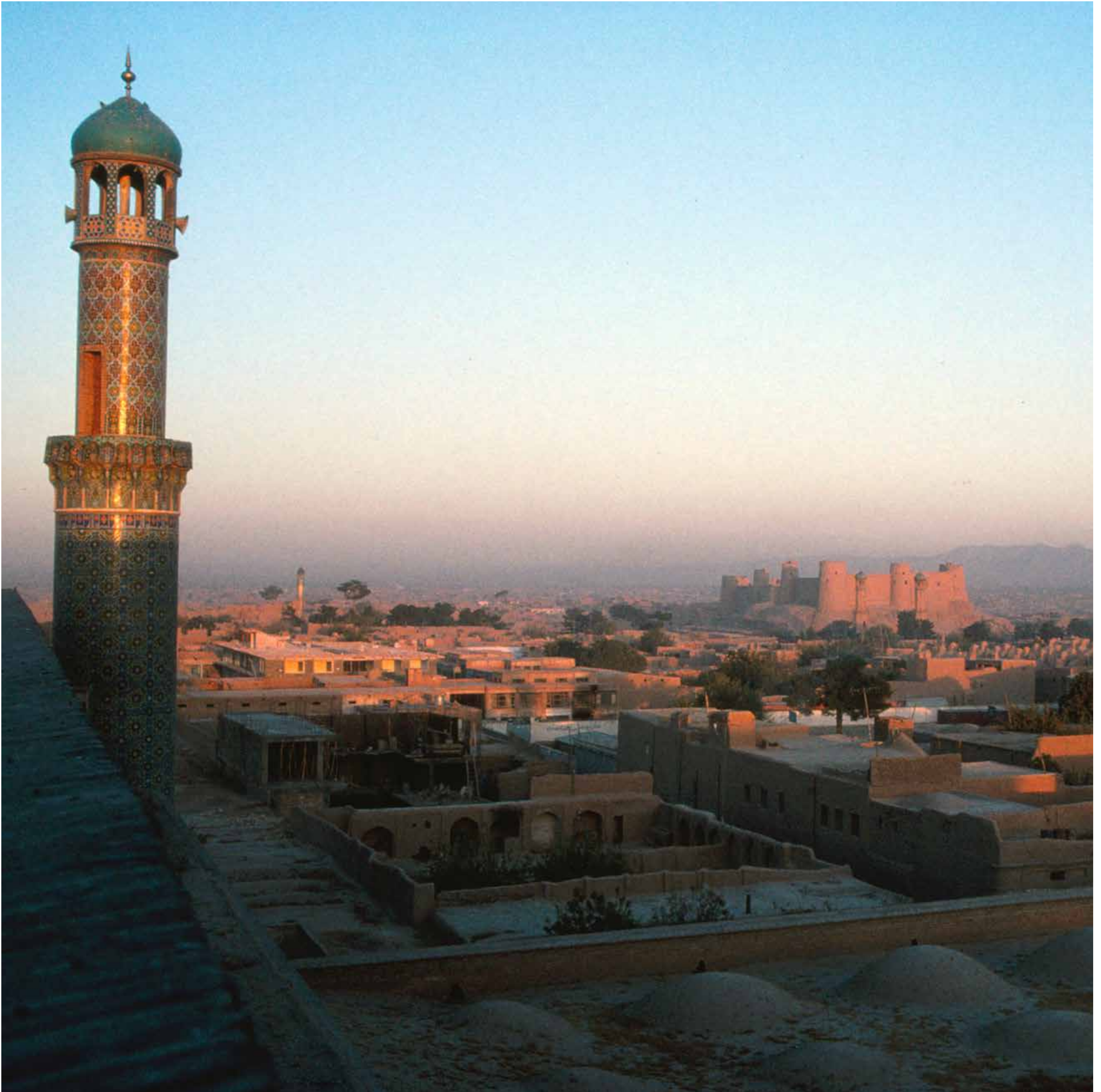
Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sind die Schlüsselbegriffe für die nun beginnende Dekade der Transformation. Nicht nur für Afghanistan, sondern auch für die gesamte internationale Gemeinschaft ist es ein zentrales Anliegen, dass das Land diesen Entwicklungsweg in den kommenden Jahren weiter erfolgreich beschreiten wird. In diesem Sinne trägt Deutschland nicht nur die Übergabe von Kompetenzen aus internationalen in afghanische Hände im Sicherheitssektor mit, sondern auch in allen Bereichen staatlicher Tätigkeit und der öffentlichen Verwaltung. Dieser partnerschaftliche Ansatz bekräftigt das über Jahrzehnte gewachsene gegenseitige Vertrauen und die Freundschaft, die beide Länder seit nunmehr einhundert Jahren verbindet.



Die Menschen, die versuchen das Ziel der langfristigen Übernahme von Eigenverantwortung vor Ort umzusetzen, arbeiten mit einem enormen Maß an Motivation und Überzeugung. Die Porträts sowohl der Integrierten als auch der Rückkehrenden Fachkräfte sowie ihrer afghanischen Arbeitgeber können nur einen kleinen Ausschnitt dessen abbilden, mit wie viel Mut, Energie und Hoffnung sich Afghanen, Deutsche und Deutsch-Afghanen am Wiederaufbau Afghanistans auf allen Ebenen beteiligen.

Das in dieser Dokumentation besonders beleuchtete Kooperationsformat der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte hat sich als ein auf beiden Seiten besonders geschätztes und erfolgreiches Instrument erwiesen, das sichtbare Erfolge auf allen Ebenen der gemeinsamen Kooperation erzielt hat. Durch die Arbeit der Integrierten und Rückkehrenden Fachkräfte in unterschiedlichen Institutionen Afghanistans, begegnet sich deutsche und afghanische Kultur. Es entstehen persönliche Beziehungen, die nicht nur die Partnerschaft zwischen den Regierungen, sondern auch zwischen Menschen und das Verständnis füreinander stärken.

Bundeskanzlerin Angela Merkel im Gespräch mit Staatspräsident Ashraf Ghani (Mitte) und dem afghanischen Regierungsvorsitzenden Abdullah Abdullah im Dezember 2014 im Bundeskanzleramt.



Blick von der Freitagsmoschee: Erste Sonnenstrahlen erleuchten die mächtige Zitadelle von Herat



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
Telefon: +49 6196 79-0
Fax: +49 6196 79-11 15

E-Mail: info@giz.de
Internet: www.giz.de